

KONFLIKT UND LEISTUNG

Ein Beitrag zur Analyse der Leistungswirkung betrieblicher Konflikte

Peter Müller-Bader

1977



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555625_0036

KONFLIKT UND LEISTUNG

Ein Beitrag zur Analyse der Leistungswirkung betrieblicher Konflikte

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

an der Ludwig-Maximilians-Universität München



vorgelegt von

Peter Müller-Bader

1977

Referent: Prof. Dr.Dr.h.c. Edmund Heinen
(Fachbereich Betriebswirtschaft)

Korreferent: Prof. Dr. Arthur Mayer
(Fachbereich Psychologie)

Tag der mündlichen Prüfung: 21.2.1977



Meinen Eltern

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einführung in den Problemkreis und Gang der Untersuchung	1
1. Konflikte in Betriebswirtschaften	11
1.1 Rollentheoretische Systematik betrieblicher Konflikte (Intrarollenkonflikte - Interrollenkonflikte - Trägerrollenkonflikte - Rollenüberlastung - Rollenmehrdeutigkeit - Rollendruck)	17
1.2 Die Antezedenzbedingungen von Konflikten	26
1.2.1 Die objektiven Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte (Zielinkompatibilität - Ressourcenverteilung - Abhängigkeit der Aktivitäten)	27
1.2.2 Die subjektiven Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte	35
1.2.2.1 Das individuelle Entscheidungsverhalten als Konfliktbedingung	36
1.2.2.2 Die Motivation des Individuums als Konfliktbedingung	39
1.3 Zur Abgrenzung betrieblicher Konflikte	50
1.4 Zur Verhaltenswirkung des Konfliktpotentials (verdecktes Konfliktverhalten - offenes Konfliktverhalten - Konfliktumleitung)	52
2. Leistung in Betriebswirtschaften	59
2.1 Zum betriebswirtschaftlichen Leistungsbegriff	59
2.2 Die Entstehung betrieblicher Leistungen	61
2.3 Der individuelle Leistungsentstehungsprozeß	66
2.3.1 Die Leistungsbereitschaft	70
2.3.1.1 Die Erwartungsvalenztheorien als Erklärung der Leistungsbereitschaft	73

	Seite
2.3.1.2 Die Attribuierungstheorie als weiter- gehender Erklärungsansatz der Leistungsbereitschaft	78
2.3.2 Das Leistungsvermögen	87
2.3.3 Ein individuelles Leistungsverhaltensmodell	90
2.4 Der betriebliche Leistungsentstehungsprozeß	92
2.4.1 Die betriebliche Leistung als Koordination der Einzelleistungen	92
2.4.2 Die Effektivität betriebswirtschaftlicher Organisationen	96
2.4.3 Ein Modell der betrieblichen Leistungsentstehung	101
3. Grundlagen eines Leistungswirkungsmodells betrieblicher Konflikte	104
3.1 Die Leistungswirkungen des verdeckten Konfliktverhaltens (Verdrängung - Vergessen - Regression - Identifikation - Projektion - Abschalten)	104
3.2 Zur Leistungswirkung offenen Konfliktverhaltens	110
3.3 Die Leistungswirkungen der Konfliktumleitung	114
3.4 Ein Leistungswirkungsmodell betrieblicher Konflikte	115
4. Hypothesen über die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die individuelle Leistung	117
4.1 Leistungswirkungen auf Grund der Beitragsforderungen der Organisation gegenüber dem Individuum	117
4.1.1 Die Bedeutung von Erfolg und Mißerfolg für die individuelle Leistung	119
4.1.2 Die Leistungswirkungen vor/während der Beitragserstellung durch das Individuum	122
4.1.3 Konflikte nach der Leistungserstellung und ihre Leistungswirkungen	130
4.1.3.1 Die Überschneidung von externer und interner Kontrolle als Konfliktursache	135

	Seite
4.1.3.2 Die Theorie der kognitiven Dissonanz als Erklärung der Leistungswirkungen betrieblicher Konflikte nach der Leistungserstellung	135
4.2 Die Leistungswirkungen von Konflikten, die auf Grund der betrieblichen Anreizverteilung entstehen	144
4.2.1 Die monetären Anreize als Ursache betrieblicher Konflikte	145
4.2.1.1 Verteilungskonflikte auf der Individualebene	147
4.2.1.2 Verteilungskonflikte der Tarifvertragsparteien	150
4.2.2 Konflikte auf Grund der Verteilung sozialer Anreize	151
4.3 Die individuellen Leistungswirkungen betrieblicher Konflikte, die auf Grund organisationaler Strukturierung entstehen	154
5. Hypothesen zur Wirkung betrieblicher Konflikte auf die Bedingungen der Gesamtleistung einer Betriebswirtschaft	163
5.1 Die Beeinflussung der Koordination durch betriebliche Konflikte	163
5.2 Die Beeinflussung der Anpassungsfähigkeit der Organisation durch betriebliche Konflikte	168
5.3 Die Beeinflussung der Integrationsfähigkeit der Organisation	172
5.4 Die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die Wirtschaftlichkeit	176
5.4.1 Kosten und Nutzen betrieblicher Konflikte	179
5.4.2 Ein kostenorientiertes formales Modell zur Beurteilung betrieblicher Konflikte	193
6. Schlußbemerkungen	190
Literaturverzeichnis	IV

Einführung in die Problemstellung und Gang der Untersuchung

Die heutige Betriebswirtschaftslehre begreift Betriebswirtschaften als Organisationen. Mit dieser Bestimmung des Untersuchungsgegenstandes ist eine Erweiterung der Aufgabenstellung der Betriebswirtschaftslehre verbunden. Über die theoretische Analyse zieladäquaten Handelns in Betriebswirtschaften und die Erarbeitung praktikabler Lösungsvorschläge für betriebswirtschaftliche Einzelprobleme hinaus wird die theoretische Erfassung des tatsächlichen betrieblichen Geschehens zur wissenschaftlichen Fragestellung.

Diese Entwicklung wurde eingeleitet durch die Abkehr vom idealtypischen Denkmodell der "organisationslosen" Betriebswirtschaft. Im Zuge der allmählichen Berücksichtigung der Tatsache, daß Betriebswirtschaften "eine Organisation haben", also im Hinblick auf bestimmte Ziele arbeitsteilige strukturierte Kooperationssysteme darstellen, wurde jedoch deutlich, daß die Dimension der formalen Aufgabengliederung und Aufgabenverknüpfung für eine realitätsgerechte Erfassung der tatsächlichen betrieblichen Strukturen und Prozesse nicht ausreicht. Es zeigte sich, daß der Mensch nicht als ein vorgegebene Aufgaben mehr oder weniger gut erfüllender Produktionsfaktor definiert und so in betriebswirtschaftliche Aussagensysteme eingebaut werden kann, wenn die betriebliche Wirklichkeit erklärt und möglichst auch prognostiziert werden soll. Fragen, wie die nach den internen Prozessen der Willensbildung und Willensdurchsetzung und der damit verbundenen Aufgabendifferenzierungen und Veränderungen, aber auch nach dem Einfluß individueller Zielsetzung und Wahrnehmungen sowie informeller Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern müssen zu diesem Zweck gestellt und beantwortet werden. Die moderne Betriebswirtschaftslehre verwendet hierfür als analytisches Instrument das Denkmodell der sozialen Organisation, des zielgerichteten, Informationen, Stoffe und Energien gewinnenden und transformierenden Sozialsystems. In ihm wirken Menschen mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Fähigkeiten zusammen. Sie leisten Beiträge zur Entdeckung, Formulierung und Erfüllung

von Aufgaben, weil sie für ihre Beitragsleistung Anreize gewährt bekommen, die im Prozeß der Transformation der Beiträge geschaffen werden.

Dieses System wird als spannungsgeladen begriffen. Unter den Organisationsmitgliedern bestehen unterschiedliche Auffassungen über die anzustrebenden Ziele, die zu ihrer Erreichung notwendigen Aufgaben, die vom einzelnen zu leistenden Beiträge und die der geforderten Beitragsleistung angemessenen Anreize. Daher sind Betriebswirtschaften keine vollständig integrierten Sozialsysteme, die frei von Gegensätzlichkeiten und Spannungen sind. Diese Erkenntnis hat sich nach Abkehr vom organisationslosen Modell der Unternehmung und nach Abwendung vom einseitigen Harmoniedenken der Human Relations Bewegung in der modernen entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre durchgesetzt.

Eine Betriebswirtschaft ist als soziales System durch Zielvielfalt, Streben nach knappen Ressourcen und gegenseitiger Abhängigkeit der Aktivitäten ihrer Mitglieder gekennzeichnet. Auf Grund der Vielzahl von möglichen Gegensätzlichkeiten und Spannungen ergibt sich das Vorhandensein von Konfliktsituationen und die Auslösung von betrieblichem Konfliktverhalten. Damit weist der Konfliktbegriff eine situative und eine prozessuale Komponente auf. Er umfaßt sowohl Verhaltensweisen als auch die ihnen zugrundeliegenden Ursachen. Diese Verhaltenswirkungen, die sich aus der Wahrnehmung konfliktärer Situationen ergeben, werden auch als Konfliktverhalten bezeichnet. Betriebliche Konflikte treten sowohl zwischen den Organisationsmitgliedern als auch innerhalb dieser Individuen auf.

Die Existenz von Konflikten und Konfliktverhaltensweisen wirft für die Betriebswirtschaftslehre die Frage auf, ob Betriebswirtschaften trotz oder gerade wegen dieses Vorhandenseins solcher interner Spannungszustände und die durch sie bewirkten menschlichen Verhaltensweisen bestehen, wachsen und sich Veränderungen ihrer Umwelt anpassen können. Von der Antwort auf diese Frage hängt es ab, ob die Betriebswirtschaftslehre in Erfüllung ihrer Gestaltungsaufgabe nach Möglichkeiten suchen soll, Konfliktpotentiale zu reduzieren oder

aber den Konflikt als "produktiven Faktor" ansehen und beispielsweise seine Institutionalisierung mit Hilfe geeigneter Organisationsstrukturen befürworten soll.

Für die Beantwortung dieser Frage kann die vorliegende Arbeit nur einen Baustein liefern. Sie versucht, die möglichen Wirkungen betrieblicher Konflikte darzustellen. Dabei wird davon ausgegangen, daß Betriebswirtschaften nur dann auf Dauer funktionsfähig sein können, wenn es ihnen gelingt, die grundlegenden und längerfristigen Ziele zu erfüllen, die den Prozeß der Transformation von Beiträgen in Anreize steuern. Es erscheint daher erforderlich, die Wirkungen betrieblicher Konflikte auf die Erreichung dieser Ziele zu untersuchen.

Trotz einiger Ansätze zur Erklärung der Wirkungen betrieblicher Konflikte ist es erstaunlich festzustellen, daß in der betriebswirtschaftlichen Literatur bei der Entwicklung von Konfliktbehandlungstechnologien vereinfachend von negativen Konfliktwirkungen ausgegangen und eine Konfliktminimierung angestrebt wird. Dies mag in erster Linie daran liegen, daß bisher nur sehr spärlich Ansätze vorhanden sind, die Zusammenhänge von Konflikt und betriebswirtschaftlichen Zielvariablen zu erklären versuchen. Erst die Arbeiten von Esser, Krüger und Oechsler¹ versuchen Schritte in dieser Richtung zu unternehmen, indem sie Verhaltenswirkungen betrieblicher Konflikte darstellen (Esser), mögliche produktive Wirkungen von Konflikten auf innovative Anpassungsfähigkeit der Organisation erkennen (Krüger), und eine konflikttheoretisch fundierte Organisation des betrieblichen Managements fordern (Oechsler). Dennoch ist bisher in der betriebswirtschaftlichen Konfliktliteratur nicht der Versuch unternommen worden, die Wirkungen von Konflikten auf spezifisch betriebswirtschaftliche Verhaltensweisen und Zielvariable unter Heranziehung der vorhandenen Grundlagen und des Instrumentariums der Nachbarwissenschaften wie Soziologie und Psychologie darzulegen.

¹ Vgl. Esser (1972) (1975); Krüger (1972) und Oechsler (1974).

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Analyse der Auswirkungen betrieblicher Konflikte auf die betriebliche Leistung. Als ein für die Betriebswirtschaftslehre und für die betriebswirtschaftliche Organisation zentraler Begriff wird die betriebliche Leistung herausgegriffen, da sie konstitutives Element einer jeden Betriebswirtschaft ist.

Unter Leistung, die im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Betätigung steht, wird im betriebswirtschaftlichen Sinne im allgemeinen verstanden, was als Beitrag zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse durch die Kombination von Produktionsfaktoren im Betrieb erzeugt wird¹. Die Tätigkeit des Betriebes führt zur Leistung in dem Sinne, daß sich die Produktionskraft von Menschen und Produktionsmitteln in der Produktion, dem Ausbringen materieller und immaterieller Wirtschaftsgüter niederschlägt². Kosiol versteht unter Leistung einer Betriebswirtschaft das erstrebte Resultat der produktiven Gestaltungsprozesse, die das geplante Programm der Unternehmung bilden.³ Damit wird jedes im Sinne des Sachziels bewertbare Kombinationsergebnis der Produktionsfaktoren als Leistung im betriebswirtschaftlichen Sinne definiert.

Leistungserstellung erfolgt in allen denkbaren betriebswirtschaftlichen Organisationen, seien es Dienstleistungs- oder Sachleistungsunternehmungen. Auch bei unterschiedlicher Zielsetzung ist allen Betriebswirtschaften die Leistungserstellung gemeinsam, weiterhin steht die Erstellung des Leistungsprogramms im Zusammenhang mit allen Bereichen des betriebswirtschaftlichen Lebens. So wirken Leistungsveränderungen auf die Zielvariablen der Organisation, seien es Umsatz, Kostenminimierung oder Gewinnmaximierung.

Betriebswirtschaften sind Sozialgebilde, die zur Erstellung und Verwertung von Leistungen und in ihrer privatwirtschaftlichen Variante auch zur Erzielung von Einkommen für ihre Mitglieder entstanden sind. Die Leistungserstellung

¹ Vgl. hierzu Heinen (1974a) S. 67 f.

² Lohmann (1955), S. 73

³ Kosiol (1958), S. 23

innerhalb einer Betriebswirtschaft hat also Mittelcharakter, da sie übergeordneten Zielen der Mitglieder, sei es allgemein die Bedürfnisbefriedigung oder speziell die Einkommenerzielung, dient. Die Bedeutung des Leistungsbegriffs innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ist in engem Zusammenhang mit dem Wirtschaftlichkeits- oder Rationalprinzip als Grundmaxime wirtschaftlichen Handelns zu sehen¹. Das Rationalprinzip kann durch die Maximierung des Quotienten Zweckerfolg/Miteinsatz verdeutlicht werden. Die Leistung in einer Betriebswirtschaft wird auf Grund der Kombination der Produktionsfaktoren unter Beachtung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit erzeugt. Für die sozialwissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre der Gegenwart sind allerdings "Betriebswirtschaften nicht Zusammenfügungen irgendwelcher abstrakter Produktionsfaktoren, sondern Sozialsysteme, in denen die Menschen unter Verwendung technischer Hilfsmittel arbeitsteilig und kooperativ zur Erreichung gemeinsamer und eigener Ziele zusammenarbeiten"². Auf Grund dieser sozialwissenschaftlichen Orientierung der neueren Betriebswirtschaftslehre steht der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung des Kombinationsprozesses der Produktionsfaktoren.

Das Ergebnis der Aktivitäten des Menschen im Betrieb ist als individueller Output zu bezeichnen. Da in einer betriebswirtschaftlichen Organisation mehrere Individuen arbeitsteilig zusammenarbeiten, ist dieser individuelle Output ein Teilergebnis des gesamtbetrieblichen Outputs. Das Ergebnis dieser zielbezogenen körperlichen und geistigen Aktivitäten der Organisationsmitglieder wird dann zur Leistung im betriebswirtschaftlichen Sinn, wenn es der Zielerreichung der Betriebswirtschaft dient.

Der individuelle Output wird durch die Handlungen und Verhaltensweisen des Organisationsmitgliedes beeinflusst. Der Zielerreichungsgrad der Handlungsergebnisse wird durch den Charakter und die Intensität der zugrundeliegenden

¹ Vgl. hierzu u.a. Kosiol (1958), S. 13.

² Heinen (1972), S. 45 f.

Aktivitäten bestimmt. Das bedeutet, daß dieser individuelle Output bzw. diese individuelle Leistung verhaltensdeterminiert ist. Das Ausmaß der individuellen Leistung der Mitglieder einer betriebswirtschaftlichen Organisation ist damit durch die Verhaltensweisen, die zu dieser Leistung führen, zu erklären. Dieses Verhalten ist als Leistungsverhalten zu bezeichnen.

Das Leistungsverhalten ist wesentlicher Teil des individuellen Leistungsentstehungsprozesses, an dessen Ende sich der gewünschte Output (Leistung) einstellt. Unter der Prämisse, daß die Leistungsbereitschaft (Leistungsmotivation) die Intensität und die Richtung dieses Leistungsverhaltens bestimmt, kann vermutet werden, daß die Leistungsbereitschaft auch Determinante der Leistung selbst ist. Eine positive Korrelation von Leistungsbereitschaft und individueller Leistung wird damit vorausgesetzt.

Auf Grund der Prozeßvorstellung der individuellen Leistungsentstehung in Betriebswirtschaften müssen die Variablen des Prozesses untersucht werden, um die individuelle Leistung der Organisationsmitglieder prognostizieren zu können.

Die Leistungsentstehung einer Organisation ist als ein System individueller Leistungsentstehungsprozesse zu verstehen. Durch die arbeitsteilige und kooperative Aufgabenverteilung in Betriebswirtschaften ergibt sich die Gesamtleistung der Organisation durch Aggregation der Einzelleistungen. Damit wird auch hier eine positive Korrelation von Einzelleistung und Gesamtleistung vorausgesetzt. Dieses Aggregat muß bestimmten Erfordernissen genügen, um als betriebswirtschaftliche Leistung anerkannt werden zu können. Hierzu gehören die Erfüllung der Systemerfordernisse, wie Stabilität, Flexibilität und Integration und die Forderung nach Effektivität. Denn Leistung kann nicht losgelöst von einem Effektivitätskriterium gesehen werden, d.h. das Verhältnis von Input zu Output darf nicht in einem offensichtlichen Widerspruch zum Rationalprinzip stehen. Unter Voraussetzung des Gewinnzieles als dominantem Ziel betriebswirtschaftlicher Organisationen impliziert diese letzte Forderung das Prinzip der Kostenwirtschaftlichkeit. Von der Leistung einer

Betriebswirtschaft kann nur dann gesprochen werden, wenn die Sachleistungserstellung durch Anpassungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit gekennzeichnet ist.

Unter der Voraussetzung, daß andere Einflüsse und Variable der Leistung konstant gehalten werden, kann folgender Zusammenhang zwischen Konflikt und Leistung vermutet werden:

Konflikte als betriebliche Situationen induzieren Verhaltenswirkungen auf Grund kognitiver Veränderungen und diese Wirkungen beeinflussen das Leistungsverhalten der Organisationsmitglieder sowie deren Leistung. Sie determinieren damit die Leistung der Organisation insgesamt.



Ausgehend von dieser Globalhypothese sollen im Rahmen dieser Untersuchung für den Zusammenhang zwischen Konflikt und Leistung Einzelhypothesen erarbeitet werden, die differenzierte Aussagen über die Wirkung betrieblicher Konflikte auf betriebswirtschaftliche Leistungen ermöglichen.

Die Ableitung dieser Hypothesen erfolgt aus den Theorien der Betriebswirtschaftslehre und ihren Nachbardisziplinen — in erster Linie aus den Erkenntnissen der Sozialpsychologie. Sie können nur deskriptiven Charakter im Sinne der Erklärungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre haben. Weiterhin besteht die Möglichkeit, diese Hypothesen als Grundlage zukünftiger empirischer Untersuchungen zu verwenden. Weiterhin können im Lichte dieser Hypothesen zur Leistungswirkung betrieblicher Konflikte die bisherigen Handhabungstechnologien von organisationalen Konflikten überprüft und kritisch beurteilt werden.

Damit ist der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit umrissen. Er erfährt

- die Bedingungen betrieblicher Konflikte und ihre Abgrenzungen gegenüber allgemeinen Konflikten,
- die Analyse des Prozesses der betrieblichen Leistungsentstehung, die Grundlage der Erfassung der Determinanten betrieblicher Leistung ist
- die Entwicklung eines Leistungswirkungsmodells betrieblicher Konflikte als Synthese der Problembereiche Konflikt und Leistung.
- die Ableitung von Hypothesen über die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die betriebliche Leistung

Daraus ergibt sich folgender Gang der Untersuchung:

Im ersten Kapitel dieser Arbeit werden betriebliche Konflikte im Hinblick auf ihre Antezedenzbedingungen, die sowohl subjektiven wie objektiven Charakter haben können, untersucht. Betriebliche Konflikte sind durch Zielunvereinbarkeit, Gegensätze bei der Verteilung der Ressourcen und die gegenseitige Abhängigkeit der Interaktionspartner gekennzeichnet.

Diese objektiven Antezedenzbedingungen werden durch die subjektiven Antezedenzbedingungen, die die Wahrnehmung der objektiven Antezedenzbedingungen bestimmen, ergänzt. Sie ergeben sich auf Grund gegensätzlicher Motive und wahrgenommener Handlungsalternativen innerhalb und zwischen den Individuen auf Grund von Unvereinbarkeiten von kognitiven Strukturen. Die Antezedenzbedingungen kennzeichnen die Definition betrieblicher Konflikte und stellen das Konfliktpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen und ihrer Mitglieder dar.

In einem zweiten Kapitel werden die Grundlagen des betrieblichen Leistungsentstehungsprozesses dargelegt. Grundelement der organisationalen Leistung ist die individuelle Leistung des einzelnen Organisationsmitgliedes. Daher steht die Analyse der Variablen dieser individuellen Leistungsentstehung im Mittelpunkt dieses Kapitels. Die individuelle Leistung entsteht durch die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen des Organisationsmitgliedes. Unter der Prämisse, daß Leistung und Leistungsverhalten durch Leistungsmotivation aktiviert und gesteuert werden, ist der Schwer-

punkt der Erörterung die Erarbeitung eines motivationstheoretischen Leistungsverhaltensmodells. Dieses Modell wird auf der Grundlage der Erwartungsvalenztheorien und der Attribuierungstheorie erarbeitet.

Durch Koordination werden die individuellen Leistungen der Organisationsmitglieder zur Organisationsleistung aggregiert. Diese Organisationsleistung erfaßt den Output der Betriebswirtschaft, der allerdings bestimmten Kriterien genügen muß, um als Leistung im betriebswirtschaftlichen Sinn anerkannt zu werden. Die Ableitung der Kriterien und die Darstellung der zusätzlichen Determinanten, die den organisationalen Leistungsentstehungsprozeß bedingen, schließen dieses Kapitel ab.

Im dritten Kapitel werden auf der Basis der vorangegangenen Ausführungen zu den Problemkreisen Konflikt und Leistung die Wirkungen des Konfliktpotentials und damit die Ausprägungen des Konfliktverhaltens dargestellt:

Entsprechend der Konfliktverhaltensweisen (verdecktes Konfliktverhalten, offenes Konfliktverhalten, Konfliktnumleitung) werden allgemeine Grundlagen zur Leistungswirkung dieses Verhaltens gelegt.

Als Ergebnis dieser Annahmen über die Wirkung von Konflikt auf die betriebliche Leistung, wird ein Leistungswirkungsmodell betrieblicher Konflikte entwickelt.

Auf der Basis dieses Modells werden im vierten Kapitel Hypothesen über die individuellen Leistungswirkungen betrieblicher Konflikte erarbeitet. Für den Bereich der individuellen Leistung und ihrer Entstehung werden diese Hypothesen auf spezifische Konfliktursachen zurückgeführt, die sich auf Grund der Beitragsstruktur, der Anreizstruktur und der Organisationsstruktur der Unternehmung ergeben. Die Hypothesen zur Beitragsstruktur werden mit Hilfe motivationstheoretischer Erkenntnisse gewonnen, die Hypothesen zur Anreizstruktur auf der Basis der Verteilungstheorien und die Hypothesen zur Organisationsstruktur mithilfe der Organisationstheorie.

Nach der Erörterung der Wirkung betrieblicher Konflikte auf die individuelle Leistung werden im fünften Kapitel Hypothesen zur organisationalen Leistungswirkung betrieblicher Konflikte entwickelt, die in erster Linie an die Frage anknüpfen, inwieweit die Koordination des Leistungserstellungsprozesses durch betriebliche Konflikte beeinflusst wird. Daran anschließend wird die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die Anpassungsfähigkeit und Integrationsfähigkeit der Organisation untersucht, um damit zu überprüfen, inwieweit betriebliche Konflikte die Erfordernisse der betrieblichen Leistung beeinflussen. Abschließend werden in diesem Kapitel die Wirkungen betrieblicher Konflikte auf die Wirtschaftlichkeit der Organisation untersucht; dies erweist sich insofern als nützlich, als hiermit Aussagen über "produktive" und "unproduktive" Konflikte getroffen werden können.

Im Schlußteil wird eine thesenartige Zusammenfassung der Einzelhypothesen vorgenommen, die das Ergebnis der Untersuchung auf einige zentrale Vermutungen reduziert. Weiterhin werden die Möglichkeiten einer empirischen Überprüfung der Hypothesen zur Leistungswirksamkeit betrieblicher Konflikte umrissen, wie auch die Auswirkungen dieser Hypothesen auf die bisherige Handhabungstechnologien skizziert.

Eine betriebswirtschaftliche Organisation ist ein soziotechnisches System ¹, das durch individuelle und kollektive Entscheidungsprozesse und deren formale Gestaltung gekennzeichnet ist. Sie ist ein Verhaltens- und Sozialsystem ², das durch ein in "wechselseitiger Beziehung stehendes Verhalten der Organisationsmitglieder" bestimmt wird ³.

Die betriebswirtschaftliche Organisation und ihre Mitglieder sind auf die Erreichung bestimmter Ziele ausgerichtet ⁴. Ihre Entscheidungen lösen Handlungsweisen aus, die zur Zielerreichung beitragen. Der hierzu notwendige kollektive Entscheidungsprozeß bedingt auf Grund unterschiedlicher Ziele, Prämissen und Präferenzen der Organisationsmitglieder Gegensätzlichkeiten und Spannungen, die als Konflikte bezeichnet werden ⁵. "Wo immer Menschen zusammenkommen gibt es Spannungen und Konflikte" ⁶. Konflikte sind damit ein permanentes Phänomen im menschlichen Leben und im kollektiven Entscheidungsprozeß der Unternehmung ⁷.

Das Konfliktgeschehen in Betriebswirtschaften wurde lange Zeit als pathologische ⁸ bzw. als problematische Verhaltensweise einzelner Individuen angesehen ⁹.

¹ Vgl. hierzu Heinen (1976b), (Ulrich (1968), S. 49 ff.; Kirsch/Meffert (1970) zum Systembegriff allgemein Flechtner (1966), S. 228 f. und Ashby (1961) und Beer (1963) und Kirsch (1971b), S. 27 ff.

² Vgl. zu diesem Begriff Dahrendorf (1959), S. 15 ff.; Heinen (1971), S. 25, Luhmann (1964), S. 23 ff., Mayntz (1963), S. 40 ff., Parsons und Shils (1962), S. 45 ff.

³ March/Simon (1958), S. 84

⁴ Vgl. hierzu Heinen (1976a), S. 19 ff. und Heinen (1962), S. 13 ff.

⁵ Vgl. hierzu Heinen (1974c), S. 34 ff. und 101 ff. und Gäfgen (1963), S. 176 ff.

⁶ Dahrendorf (1965), S. 53

⁷ Vgl. hierzu Thiele (1968)

⁸ Vgl. hierzu Eberlein (1972)

⁹ Vgl. hierzu Lückert (1957), S. 6

Diese vereinfachte Sichtweise betrieblicher Konflikte ist jedoch durch die Konfliktliteratur der jüngsten Zeit relativiert worden ¹. Die Sozialwissenschaftler gehen davon aus, daß Konflikte in vielfältigen Erscheinungsformen innerhalb und zwischen sozialen Systemen auftreten und in großem Maß das Zusammenleben der Menschen bestimmen ². So sieht z.B. das marktwirtschaftliche System Konkurrenzen und Konflikte als regulierendes, systemimmanentes Prinzip vor und z.B. der soziale Aufstieg und die Karriere sind in der durch das Leistungsprinzip gesteuerten Gesellschaft von Konflikten um die Anerkennung von Leistung und durch Wettbewerb um Positionen gekennzeichnet ³. Dennoch wird in Konflikten eine Belastung für den Organisationsablauf und für die Zusammenarbeit der Menschen gesehen ⁴.

Entsprechend dieser positiven und negativen Einschätzungen sozialer Konflikte haben sich zwei Richtungen der Konfliktforschung herausgebildet ⁵. Auf der einen Seite wurden Konflikte als fundamentale Prozesse der Interaktion und Kommunikation verstanden, "die erstarrte Strukturen aufbrechen und als bewegende Kräfte für sozialen Wandel verantwortlich seien" ⁶, und aus dem faktischen Vorhandensein von konfliktären Systemen wird abgeleitet, daß diese Konflikte keine Stör- sondern Aufbauelemente funktionierender Sozialsysteme

¹ Sandford (1965), S. 3 und Secord und Backman (1964), S. 576 ff., und die zusammenfassenden Ausführungen bei Euler (1973)

² Vgl. Esser (1975), S. 9

³ Vgl. hierzu Oechsler/Wagner (1975)

⁴ Vgl. hierzu die Ansätze des Scientific Management und der Human-Relations-Schule, die als Ziele der Unternehmensführung Schnelligkeit, Sicherheit und Reibungslosigkeit der Aufgabenerfüllung nennen. Konflikte sind zu eliminieren oder auszuklammern. Diese Tendenz zur Konfliktminimierung ergibt sich z.B. auch aus der Identifikationsthese Simons (1955)

⁵ Zu einer "Theorie" sozialer Konflikte vgl. auch Krysmanski (1971)

⁶ Vgl. hierzu Eberlein (1972), S. 1, als Vertreter dieser Konzeption auch Coser (1956), (1965), 1967) und Dahrendorf (1957) und (1961c). Diese Auffassung entspricht der dialektischen Sichtweise, wie sie z.B. auch von der "Frankfurter Schule" vertreten wird. Vgl. hierzu Horkheimer/Adorno (1971), Adorno (1969), Habermas (1970). Die harmonistische Konzeption wird von den Anhängern des sogenannten Funktionalismus vertreten. Vgl. hierzu Parsons (1964), Merton (1949), Luhmann (1970) und Mayo (1933)

sind. Die andere Position sieht in sozialen Konflikten Störungen, die die soziale Organisation aus ihrem Gleichgewicht bringen und deswegen zu vermeiden sind¹. Diese gegensätzlichen Auffassungen von sozialen und damit auch wirtschaftlichen Konflikten sind von den Wirtschaftswissenschaften aufgegriffen worden, obwohl hier längere Zeit von einem deskriptiven Modell der konfliktlosen Unternehmung ausgegangen wurde, oder aber die konfliktlose Unternehmung als Idealfall postuliert wurde.

In Verbindung mit dem Terminus Konflikt werden häufig die Begriffe Konkurrenz oder Wettbewerb benutzt. Allerdings ist die Verwendung dieser Begriffe nicht einheitlich, so daß eine Abgrenzung zwischen ihnen nur sehr schwer vorgenommen werden kann. Sie beinhalten wie der Begriff des Konflikts sowohl positive wie negative Aspekte. Konkurrenz wird in den Wirtschaftswissenschaften sowohl als positives Ordnungsprinzip verstanden (optimale Allokation der Ressourcen)², als auch als Konkurrenzkampf, der ruinöse Züge für die Beteiligten in sich birgt und daher abzulehnen ist. Diese unterschiedliche Sichtweise gilt auch für den Begriff des Wettbewerbs. Zum einen ist Wettbewerb ein Ordnungsprinzip zur Stimulierung der Leistung, das zur Steuerung und Koordination der Wirtschaftsprozesse beiträgt³. Andererseits wird aber auch zwischen Behinderungs- und Leistungskonkurrenz als Wettbewerbsarten unterschieden, wobei erstere eine "skrupellose und übersteigerte Erbitterung" impliziert und besser mit dem Wort Wettkampf umschrieben wird⁴. Der Begriff Konflikt wird in diesem gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang nur selten gebraucht, dennoch kann man Wettbewerb und Konflikt als graduelle Abstufung des gleichen Phänomens, das durch die Zielinkompatibilität der beteiligten Individuen gekennzeichnet ist⁵, bezeichnen. Dieses Phänomen muß also Wirkungen haben, welche sowohl positiver wie auch negativer Natur sein können. Um diese Wirkungen von Konflikt

¹ Vgl. hierzu die Erörterungen bei Krüger (1972), S. 16 ff.

² Vgl. hierzu von Wiese (1965), S. 27

³ v. Wiese (1965), S. 32

⁴ ebd.

⁵ Vgl. hierzu S. 27 dieser Arbeit

und Wettbewerb für die betriebswirtschaftliche Leistung zu erkennen, ist es notwendig, den Zusammenhang zwischen dem Konfliktphänomen in Betrieben und betrieblicher Leistung darzustellen. Dazu bedarf es in erster Linie einer Definition des Phänomens und darauf aufbauend einer Analyse seiner Wirkungsmechanismen.

Dahrendorfs Definition, Konflikt als jede Beziehung von Elementen zu bezeichnen, die sich durch latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten kennzeichnen läßt, ist als sehr weit zu bezeichnen, da hier als Bestimmungskriterien nur die Beziehungen und die Gegensätzlichkeiten von Elementen genannt sind ¹. Damit werden alle situativen Gegensätzlichkeiten (z.B. auch verschiedene Farben) als latente Konflikte gesehen, die dann auf Grund subjektiver Wahrnehmung durch ein oder mehrere Individuen und deren Verhalten zu manifesten Gegensätzlichkeiten bzw. Konflikten werden. Engere Konfliktdefinitionen, die an das Konfliktgeschehen in Organisationen anknüpfen, sind in erster Linie soziologischen Ansätzen der Konflikttheorie entnommen ² und befassen sich mit den zwischenmenschlichen Beziehungen, die auf Grund von Interaktion in sozialen Systemen entstehen; allerdings stellt Fink fest, daß

"... the study of social conflict has produced a state of conceptual and terminological confusion, which impedes both comparisons between distinct classes of conflict phenomena and the process of theoretical integration" ³.

Daher sollen im folgenden einige typische Definitionen dargestellt werden:

"Conflict situations are choice situations, decision making situations" ⁴.

"Conflict may be defined as a situation of competition in which the parties are aware of the incompatibility of potential future positions and in which each party wishes to occupy a position that is incompatible with the wishes of the other"

¹ Dahrendorf (1965), S. 53

² Bei den folgenden Definitionen handelt es sich nur um eine Auswahl aus der unübersehbaren Zahl von Konfliktdefinitionen in der soziologischen Literatur. Diese Definitionen sollen als repräsentativ für die unterschiedlichen Auffassungen von Konflikt gelten.

³ Fink (1968), S. 416

⁴ Leavitt (1964), S. 53

⁵ Boulding (1962), S. 4

"Conflict may be taken to mean a struggle over values and claims to scarce status, power and resources in which the aims of the opponents are to neutralize, injure, eliminate their rivals"¹.

"Interpersonal conflict is broadly defined to include both
(a) interpersonal disagreements over substantive issues, ... , and
(b) interpersonal antagonisms, that is, the more personal and emotional differences which arise between interdependent human beings"².

"A conflict situation may be defined as referring a social relationship between two or more parties ... in which at least one of the parties perceives the other as an adversary engaging in behaviours designed to destroy, injure, swart, or gain scarce resources at the expense of the perceiver"³.

Diese Definitionen sind durch die Beschreibung bestimmter konfliktärer Situationen und deren Interpretation durch das Individuum gekennzeichnet. Auch für die Organisation bekommen erst Konflikte Bedeutung, wenn sie das menschliche Verhalten beeinflussen, ja selbst Verhalten auslösen.

Das Verhalten, das aus konfliktären Situationen und bestimmten psychischen und sozialen Elementen resultiert, ist für die Organisation von Bedeutung, da hierdurch die Entscheidungen und Prozesse innerhalb dieser Organisation betroffen sind. Da es Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist, die Auswirkungen von Konflikten auf betriebliche Leistung zu untersuchen und Leistung durch menschliches Verhalten⁴ entsteht, soll das Verhalten aufgrund von Konflikten im Mittelpunkt stehen. Dieses Verhalten, im weiteren als Konflikt-

1 Coser (1956), S. 8.

2 Walton (1969), S. 2.

3 Goldman (1966), S. 355.

4 Vgl. hierzu S. 61 ff. dieser Arbeit.

verhalten bezeichnet ¹, kann sich sowohl zwischen den Menschen als auch am Einzelindividuum manifestieren. Dies führt zur Unterscheidung in intraindividuelle und interindividuelle Konflikte, die im Bereich der Unternehmung anzu- treffen sind. Eine Darstellung intra- und interindividueller Konflikte, ihrer Ursachen und ihr Bedingungsrahmen innerhalb der Organisation sollen einer Wirkungsanalyse vorangestellt werden ².

Als betriebliche Konflikte sollen vorläufig diejenigen intra- und interpersonellen Spannungen und Gegensätzlichkeiten bezeichnet werden, die im Zusammenhang mit dem betrieblichen Geschehen zwischen den oder innerhalb der Organisationsmitglieder auftreten. Diese vorläufige Definition muß im weiteren durch die Spezifikation betrieblicher Konflikte und ihrer Ursachen und Bedingungen näher bestimmt werden. Dies wird anhand einer rollentheoretischen Analyse der Unternehmung und durch eine Systematisierung der dadurch erfaßten Konflikte in der Unternehmung im folgenden Abschnitt vorgenommen. Eine statische Betrachtung betrieblicher Konflikte ist durch eine Analyse des Konfliktverhaltens zu ergänzen, so daß Aussagen darüber gewonnen werden können, wie diese Spannungen und Gegensätzlichkeiten durch das Individuum in Verhaltensweisen transformiert werden ³.

¹ Oft wird als Konfliktverhalten nur der Verhaltenstypus bezeichnet, der zur Konfliktlösung beiträgt. Dem kann nur insoweit gefolgt werden, als jedes Verhalten in konflikthaften Situationen auch konfliktlösend ist, denn jede individuelle Verhaltensreaktion impliziert eine individuelle Konfliktlösung. Auch aufgrund der Umstrittenheit der Lösbarkeit von sozialen Konflikten soll für diese Untersuchung Konfliktverhalten synonym mit Verhalten in Konfliktsituationen verwandt werden.

² Vgl. hierzu die Einteilung von Galtung (1965), der allerdings nicht nur die Individualebene, sondern auch die Kollektivebene von Konflikten betrachtet

	Intra-System-Konflikt	Inter-System-Konflikt
auf der Ebene des Individuums	intra-personell	interpersonell
auf der Ebene des Kollektivums	intra-national	international

Vgl. ähnliche Typologien von Le Vine (1961) und March/Simon (1958), S. 112 ff.

³ Zum Begriff des Transformationsprozesses vgl. Esser (1975), S. 72 ff. und S. 52 ff. dieser Arbeit

1.1 Rollentheoretische Systematik betrieblicher Konflikte

Ein Organisationsmitglied hat nicht in erster Linie aufgrund seiner Gesamtpersönlichkeit eine Bedeutung für die Unternehmung, sondern aufgrund eines Teils seines Verhaltensspektrums, des Arbeits- oder Leistungsverhaltens im Sinne des Organisationszwecks ¹. Das Arbeits- oder Leistungsverhalten ist weitgehend durch die Rolle, die das Individuum im Kontext des sozio-technischen Systems "Unternehmung" zu erfüllen hat, bestimmt ². Durch seine Rolle wird das Individuum in den Zusammenhang des sozialen Systems der Unternehmung eingebunden ³. Damit ist die Rolle konstitutives Element der individuellen Verhaltensweise in betrieblichen Organisationen.

Unter Rolle versteht man "einen Komplex sozialer Normen oder Erwartungen, die sich auf den Inhaber einer bestimmten Position in der Organisation richten" ⁴. Die sozialen Rollen umfassen die Ansprüche der Organisation und der Gesellschaft an die Träger von Positionen. Positionen sind als Punkte und Orte in einem Koordinatensystem sozialer Beziehungen zu bezeichnen ⁵. Entscheidend am Rollenbegriff ist, daß die Rollenerwartungen, die das System mit der Rolle verbindet, erfüllt werden müssen; andernfalls werden gewisse Sanktionsmechanismen, die der Gesellschaft zur Verfügung stehen, in Gang gesetzt. Das arbeitende Individuum begibt sich schon durch seinen Beitritt zur Unternehmung in eine bestimmte Rolle, nämlich der, als Mitglied der Organisation, die vom Individuum rollenkonformes Verhalten erfordert, d.h. Verhalten, das den

¹ Vgl. zum Konzept der Partialinklusion Dienstbach (1968), S. 36 f.

² Vgl. hierzu S. 62 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu Dahrendorf (1965), S. 16 und Katz und Kahn (1966), S. 197 hierzu auch Marr (1974), S. 99 ff.

⁴ Vgl. hierzu Mayntz (1963), S. 81, vgl. hierzu Dahrendorf (1965), S. 24, auch Kirsch (1971 b), S. 101 ff.

⁵ Zur rollentheoretischen Analyse vgl. auch Secord und Beckmann (1964), S. 462, Dahrendorf (1959), S. 16, Coburn-Stege (1973), S. 29 f., Biddle und Thomas (1966), S. 29, Mead (1934), Linton (1964), Moreno (1934) und auch Gronau (1965), S. 2 ff.

Erwartungen der Organisation und der anderen Organisationsmitglieder entspricht. Die Rolle "Organisationsmitglied" impliziert die Erwartung, andere innerorganisatorische Erwartungen zu erfüllen; sie ist damit die Erwartungsgesamtheit einer Position in der Organisation. Aufgrund der arbeitsteiligen Strukturierung einer Organisation ist die Rollenanalyse der Bezugsrahmen, in dem individuelles Verhalten in komplexen Organisationen analysiert werden kann. Jedes Sozialsystem und damit auch die Unternehmung, ist ein System von Rollen, deren Beziehungsmuster für das System kennzeichnend ist.

Die Rollenanalyse wird in der sozialwissenschaftlichen Literatur als wesentliches Instrument zur Beschreibung und Erklärung organisationaler Phänomene eingesetzt. Ein auf die Aufgabenerfüllung gerichtetes Netzwerk von Verhaltensformen konstituiert die Formalstruktur in der Organisation¹.

"A formalized role system, then, is one in which the rules defining the expected interdependent behavior of incumbents of system positions are explicitly formulated and sanctions are employed to enforce the rules".

Die Rollenstruktur ergibt sich aus dem Vorhandensein von Positionen in einem System, die einen Standort in diesem System kennzeichnen und mit anderen Positionen dieses Gefüges zusammenhängen². Je nach Zuwendung der besetzten Positionen zu anderen Positionen bezeichnet man diejenigen Bereiche, die die Gesamtheit von Erwartungen, die einer jeweils gegenüberstehenden Position zugewandt sind, als Rollensektoren³.

¹ Katz und Kahn (1966), S. 49

² Mit dem Positionsbegriff wird ein "Ort in einem Feld sozialer Beziehungen", vgl. Dahrendorf (1965), S. 24, bezeichnet. Eine Position ist unabhängig von dem jeweiligen Inhaber zu denken. Vgl. hierzu auch Biddle (1961), S. 5, und Kirsch (1971 b), S. 101

³ Zum Begriff des Rollensektors vgl. Merton (1957b), S. 113 und 118 und Sader (1969), S. 214

Da das Individuum sich mehreren Positionen gegenübersteht, ergibt eine bestimmte Position in der sozialen Struktur nicht nur eine einzige, sondern eine ganze Reihe von Rollen, die jeweils mit anderen Rollen komplementär verbunden sind. Dafür ist der Begriff des role set, Rollensatz oder Rollenbündel geprägt worden ¹.

Die organisationalen Rollen bestimmen in erster Linie die formalen Erwartungen der Organisation, die durch Aufgabendefinitionen und Verhaltensrichtlinien festgelegt werden. Neben den formalen Rollenerwartungen werden auch informale Erwartungen, wie z.B. die Art der Ausgestaltung der sozio-emotionalen Beziehungen, an das Individuum gestellt. Die formalen und informalen Rollen bestimmen die statische Struktur der Organisation und verändern sich dynamisch entsprechend der variablen Erwartungen des Individuums an sich selbst und andere Organisationsmitglieder, so daß diese Rollenstruktur einem andauernden Wandel unterworfen ist. Der dynamische Aspekt wird durch den Begriff der Rollenepisode erläutert. Die Rollenepisode umfaßt einen Zyklus, der sich aus den Phasen des Rollensendens (Artikulation der Rollenerwartung), der Anpassungsentscheidung des Stelleninhabers (Rollenempfänger) sowie der Rückkopplung seiner Reaktion auf das weitere Verhalten des Rollensenders zusammensetzt ². Der Sender schickt seine Erwartungen mit einem gewissen Druck (Sanktionen) an den Empfänger. Der Empfänger hat nun seinerseits Erfahrungen in Bezug auf Folgen aus rollenkonformem bzw. abweichendem Verhalten und Wünschen, die aus anderen von ihm vertretenen Rollen resultieren, woraus sich für ihn Konflikte auf Grund seiner beschränkten Kapazität, Rollen zu erfüllen, ergeben.

¹ Vgl. hierzu Merton (1949), auch Werner (1972), S. 13

² Vgl. hierzu Katz und Kahn (1966), S. 187, zur Unterscheidung zwischen formalen und informalen Rollen vgl. Marr (1974), S. 50 ff.

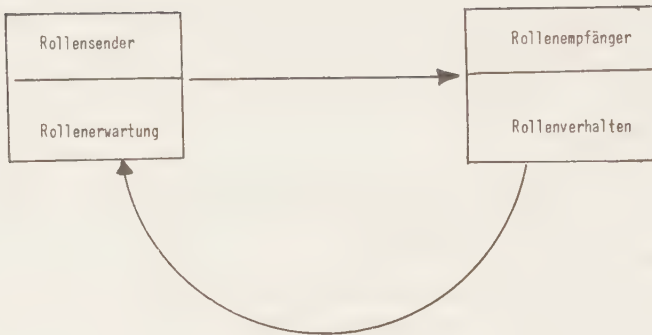


Abb. 1 : Vereinfachte Darstellung der Rollenepisode nach
Katz und Kahn

Das Organisationsmitglied ist also einer Vielzahl organisationsbezogener, formaler wie informaler Rollenerwartungen ausgesetzt. Auf Grund der Verschiedenartigkeit und Gegensätzlichkeit innerhalb dieses Rollenspektrums treten Konflikte für jedes Organisationsmitglied auf. Eine Ursache kann darin bestehen, daß Rolleninhalte von den Rollenempfängern als inkonsistent beurteilt werden, oder die eigenen Erwartungen stehen mit den von Dritten mit der Rolle verknüpften Verhaltensforderungen im Widerspruch. Ein Konflikt entsteht dann, wenn sich ein Organisationsteilnehmer im Hinblick auf die ihm übertragene Rolle unverträglichen (inkompatiblen) Erwartungen gegenüber- sieht bzw. die Erwartungen auf Grund seiner begrenzten Kapazität nicht erfüllen kann. Hierbei können sowohl die Rollenanforderung selbst miteinander in Konflikt stehen wie auch die kognitiven Strukturen des Individuums, das sich nicht für eine Rollenerwartung, sei es die eigene oder die von Dritten, entscheiden kann.

"We define role conflict as the simultaneous occurrence of two (or more) role sendings such that compliance with one would make more difficult compliance with the other. In the extreme case, compliance with one expectation as sent would exclude completely the possibility of compliance with the other; the two expectations are mutually contradictory" ¹.

¹ Vgl. hierzu Katz und Kahn (1966), S. 184

Mit Hilfe des rollentheoretischen Ansatzes können nun die in der Organisation auftretenden intra- und interindividuellen Konflikte beschrieben und systematisiert werden. Zu unterscheiden sind: Intrarollenkonflikte, Interrollenkonflikte, Trägerrollenkonflikte, Rollenüberlastung, Rollenmehrdeutigkeit, Rollendruck ¹.

Intrarollenkonflikte sind gekennzeichnet durch Widersprüche in den Rollenerwartungen eines oder mehrerer Rollensender. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn in den Rollenerwartungen eines Senders gleichzeitig zwei oder mehrere konkurrierende oder antinomische Bestandteile auftreten ². Dieser Konflikt tritt z.B. dann auf, wenn von einem Arbeitnehmer höchste Qualitätsansprüche bei gleichzeitiger Zeitminimierung seiner Arbeit gefordert werden. Eine weitere Ausprägung des Intrarollenkonflikts liegt dann vor, wenn zwei unterschiedliche Rollensender die Rolle des Rollenempfängers prägen und die Erwartungen der Rollensender miteinander inkompatibel sind. Hier treten Spannungen zwischen den Rollenerwartungen unterschiedlicher Rollensender beim Rollenempfänger auf. Dieser Konfliktart sieht sich z.B. ein Meister ausgesetzt, der sowohl die Rollenerwartungen seiner Untergebenen wie die Rollenerwartung der Unternehmensführung erfüllen muß. Hierbei wird das Rollenverständnis des Rolleninhabers von zwei oder mehreren unterschiedlichen Rollenerwartungen unterschiedlicher Rollensender bestimmt. Diese Art des Rollenkonflikts kann auch nur innerhalb eines Individuums auftreten, wenn es einander widersprechende Rollenerwartungen an sich herangetragen sieht oder selbst heranträgt und seine Ziele und Motive ihm keine eindeutige Entscheidungen ermöglichen.

Der Interrollenkonflikt entsteht dadurch, daß der Organisationsteilnehmer neben seiner Rolle als Angehöriger der Unternehmung und den damit verbundenen Erwartungen auch andere Rollen ausüben muß, die ihrerseits mit unterschiedlichen Erwartungen verbunden sind. Der Konflikt ergibt sich also im Gegensatz zum Intrarollenkonflikt auf Grund von unterschiedlichen

1 Vgl. hierzu Krüger (1972), S. 42 und Kahn/Wolfe/Quinn/Snoek (1964), S. 14 ff.

2 Vgl. ebd.

Erwartungen, die mit unterschiedlichen Positionen in verschiedenen sozialen Strukturen verbunden sind. Hierbei handelt es sich um Unvereinbarkeit verschiedener Rollen, die für den Rollenträger nicht erfüllbar sind. Dies kann z.B. die Unvereinbarkeit der Rolle als Arbeitnehmer im Betrieb und der Rolle als Vater und Ehemann zu Hause sein.

Der Trägerrollenkonflikt kann auch als Persönlichkeitsrollenkonflikt gekennzeichnet werden. Hierbei handelt es sich um einen Konflikt zwischen den Erwartungen von Rollensendern und den eigenen Vorstellungen der Bezugsperson. Diese Situation ist dann konfliktär, wenn die Sichtweise des Rollenträgers stark von der an ihn herangetragenen Rollenerwartungen anderer Individuen abweicht. Sobald die Mutmaßungen über die Erwartungen seiner Rollensender mit den tatsächlichen Erwartungen konfligieren, ergibt sich der Trägerrollenkonflikt. Die von Erwartungen anderer Rollensender abweichende Selbstdeutung der Rolle des Empfängers bestimmt diesen Konflikt. Dies kann auf Grund von Mißverständnissen zwischen Rollensender und Rollenempfänger¹ geschehen, aber auch auf Grund unterschiedlicher Einschätzung der Situation.

Im Fall der Rollenüberlastung sind die verschiedenen Erwartungen, die von den Rollensendern innerhalb der Organisation an den Rollenempfänger herangetragen werden, wohl untereinander kompatibel und widersprechen auch nicht der Selbsteinschätzung des Rollenträgers, sondern der Konflikt ergibt sich hier aus der Fülle der Erwartungen, die in der festgelegten Zeit und mit den verfügbaren Mitteln nicht erfüllt werden können.

Das Individuum muß auf Grund der Rollenüberlastung Prioritäten setzen, um diesen Konflikt zu umgehen. Es schafft damit neue Konflikte, da dies den aus der Sicht der Rollensender gleichwertigen Rollenerwartungen nicht entspricht. Rollenüberlastung kann oft gemeinsam mit dem Interrollen- und Trägerrollenkonflikt auftreten. Das Problem der Rollenüberlastung tritt besonders in den

¹ Vgl. hierzu auch den Begriff der Rollenmehrdeutigkeit von S. 23 dieser Arbeit

oberen Ebenen der Organisationshierarchie auf, wie auch an den Grenzstellen der Organisation ¹. Man spricht in diesem Fall von Grenzkonflikten, den z.B. die Schlüsselposition des Verhandelnden in den Zwischensystemen von Beschaffung und Verkauf kennzeichnen ².

Die Rollenmehrdeutigkeit tritt auf Grund von Ungenauigkeiten beim Senden der Rollen auf. Mißverständnisse führen zu Spannungszuständen beim Rollenträger. Er kann sich nicht für eine einzige Rollenerwartung entscheiden bzw. falls er sich entscheidet, kann es auf Grund des Mißverständnisses zu einem Konflikt mit dem Rollensender kommen. Dieser Konflikt kann durch einen Mangel an Übereinstimmung oder Koordination innerhalb und zwischen den Rollensendern hervorgerufen, aber auch durch Übermittlungsfehler verursacht werden. Der Grund kann in der logischen Unverträglichkeit oder unzureichenden Abstimmung der Rollensender untereinander wie auch auf Grund von Inkompatibilität zwischen Rollensendung und der Aufnahmefähigkeit des Rollenträgers liegen ³.

Die Gemeinsamkeit dieser 5 Konflikttypen liegt im Bereich der individuellen Wahrnehmung der Konflikte. Der Rollenempfänger sieht sich aus unterschiedlichen Gründen mehreren als verbindlich wahrgenommenen aber unvereinbaren Rollenalternativen gegenüber. Hierdurch entsteht ein Konflikt, der durch die Entscheidung für eine Alternative nicht bewältigt werden kann. Das Problem dieser Entscheidung ergibt sich dadurch, daß der Rollenträger sich mit der Entscheidung für eine Erwartungshaltung gegen andere als verpflichtend wahrgenommenen Rollenalternativen entscheiden muß. Dies hat zum einen zur Folge, daß er sowohl bei Erfüllung einer bestimmten Rollenerwartung gewisse Rollensender zufrieden stellt, andere aber zurückweist und dadurch einen interindividuellen Konflikt auslöst. Eine in den Augen des Rollenträgers

¹ Zum Begriff der Grenzstelle vgl. Luhmann (1964), S. 220 ff.

² Vgl. hierzu Krüger (1972), S. 45, hierzu auch Walton/McKersie (1965), S. 299

³ Vgl. hierzu Krüger (1972), S. 46

optimale oder gerechte Verteilung dieser Erfüllung von Rollenerwartung führt zwangsläufig in einen Konflikt mit den Erwartungen der Rollensender, den der Rollenträger nur durch Wahrnehmungs- oder Verhaltensänderung bewältigen kann. Ein weiterer Bestimmungsfaktor für Rollenkonflikte kann das Ausmaß des Rollendrucks¹ bzw. die Beschränkung des rollenkonden Verhaltensspielraums sein. Der Rollendruck bezeichnet die Pression, die auf das Individuum durch besonders enge Rollenerwartungen ausgeübt wird; dadurch erhöht sich die Konfliktrichtigkeit inkompatibler Rollen, denn das Individuum hat keine Möglichkeit diesen Rollen auf Grund eines Verhaltensspielraums auszuweichen.

Die Bedingungen für diese Rollenkonflikte sind zum einen im Individuum, zum anderen in situativen Grundbedingungen zu suchen. So hängen die wahrgenommenen Diskrepanzen zwischen Rollenerwartungen des Rollensenders und des Rollenträgers sicher sehr eng mit dem kognitiven Modell des einzelnen Individuums von sich selbst und von seiner Umwelt zusammen. Andererseits bestimmen Unvereinbarkeiten in der Zielvorstellung der Individuen und Problemen in der Information und Koordination zwischen Rollensender und Rollenträger die tatsächlichen oder vermuteten Gegensätzlichkeiten. Diese subjektiven und objektiven Bedingungen, die betriebliche Konflikte auslösen, sind im weiteren näher zu bestimmen, um diese rollentheoretische Systematik, die auch für Konflikte außerhalb der Organisation Gültigkeit hat, auf betriebliche Konflikte eingrenzen zu können.

Die rollentheoretische Systematik von Konflikten in der Unternehmung differenziert einzelne Rollenkonflikte nach dem Kriterium der Konflikträger und deren Beziehungen zueinander. Die Unterscheidung aufgrund gegensätzlicher Rollenerwartungen der Beteiligten sagt noch nichts über deren individuelle Beweggründe aus und beschreibt nicht die charakteristischen situativen Konstellationen, die betriebliche Konflikte ermöglichen. Um die Ursachen be-

¹ Vgl. zum Rollendruck Sader (1969), S. 217 f.

trieblicher Konflikte zu bestimmen, soll die rollentheoretische Systematik¹ durch die Darstellung der Antezedenzbedingungen ergänzt und aufgefüllt werden. Dadurch wird sowohl eine Systematisierung der Rollenerwartungen in der Unternehmung vorgenommen, wie auch die Ursachen für diese Erwartungen untersucht werden.

¹ Vgl. auch die rollentheoretische Interpretation von Konflikten von Rizzo et. al. (1970)

1.2 Die Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte

Eine wissenschaftliche Erklärung von Konflikten soll die Frage beantworten, warum Konflikte eingetreten sind bzw. eintreten werden. Wissenschaftliche Erklärungen sind logische Ableitungen des klarzulegenden Phänomens — in diesem Fall die betrieblichen Konflikte — aus erläuternden konkreten Bedingungen, die als Antezedenzbedingungen bezeichnet werden. Mit Hilfe dieser bestimmten Bedingungen (Ursachen) sind bestimmte Konsequenzen (Wirkungen) aufgrund von generellen Annahmen (Hypothesen) zu folgern¹. Für den Bereich der betrieblichen Konflikte bedeutet dies, daß die Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte deren Ursachen beschreiben und damit die Grundlage der Analyse ihrer Wirkung darstellen.

Wenn Dahrendorf Konflikt als jede objektive ("latente") oder subjektive ("manifeste") Gegensätzlichkeit zwischen Elementen bezeichnet², dann bedeutet dies, daß Konflikte aufgrund objektiver oder subjektiver Antezedenzbedingungen, die das Konfliktverhalten der Individuen konditionieren, bestehen. Hierbei handelt es sich zum einen um objektive Gegensätze bestimmter Situationen und zum anderen um die subjektiven Wahrnehmungen von Gegensätzlichkeiten durch die beteiligten Individuen und deren individuelle kognitive und affektive Verarbeitung³. Die Ausprägungen dieser subjektiven und objektiven Bedingungen innerhalb der betriebswirtschaftlichen Organisation kennzeichnen die betrieblichen Konflikte, ihre Arten und ihre Ursachen.

Erst die Untersuchung dieser spezifischen Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte erlaubt Aussagen über das individuelle Konfliktverhalten in der Unternehmung, da dadurch sowohl die situativen wie auch die personalen Aspekte des Konfliktgeschehens in betriebswirtschaftlichen Organisationen erfaßt werden.

¹ vgl. hierzu Heinen (1974a), S. 29

² Vgl. hierzu Dahrendorf (1972), S. 23

³ Vgl. hierzu Dahrendorf (1961b), S. 201 f., und Esser (1975), S. 24

1.2.1 Die objektiven Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte

Als objektive Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte müssen möglichst umfassende Kategorien von Konditionen gefunden werden, die sowohl einen hohen Allgemeinheitsgrad aufweisen, um alle betrieblichen Konflikte damit zu erfassen, als auch den Spezifika betrieblicher Konflikte Rechnung tragen müssen, um nicht die Gesamtheit aller sozialen und individuellen Konflikte zu bestimmen.

Die betriebswirtschaftliche Organisation wird als zielgerichtetes sozio-technisches System begriffen, das in arbeitsteiliger Weise durch die Kombination von Produktionsfaktoren bestimmte Mittel (Input) zu einem bezweckten Ergebnis (Output) verarbeitet ¹. Durch die Arbeitsteilung in der Organisation und der dazu notwendigen Individuen ergeben sich auf Grund unterschiedlicher Bedürfnisse und Motive dieser Individuen eine Vielzahl von Zielvorstellungen, die mit Hilfe dieser Organisation verwirklicht werden sollen und können. Die Anzahl dieser Zielvorstellungen wird noch vervielfacht durch die Menge der unterschiedlichen Strebungen (Motivationen), in die sich jedes individuelle Ziel weiterhin unterteilen läßt, erhöht ². Sobald diese individuellen Ziele und Unterziele nicht mehr kompatibel sind, erzeugen sie innerhalb oder zwischen den Individuen Gegensätzlichkeiten. Somit können diese Zielinkompatibilitäten der Individuen sowohl im intra- wie im interindividuellen Bereich Ursachen und auslösendes Moment von Konflikten sein ³.

Als weitere objektive Antezedenzbedingung ist die Knappheit der Ressourcen, die betriebswirtschaftliche Aktivitäten und Organisationen kennzeichnet, zu nennen ⁴. Wirtschaften impliziert knappe Ressourcen und diese sind sowohl im intraindividuellen Bereich (Zeit, geistige und körperliche Kräfte) wie im interindividuellen Bereich (Werkstoff, Status, Macht) vorhanden.

¹ Vgl. Georgopoulos/Tannenbaum (1957), S. 534 ff., und S. 102 dieser Arbeit

² Vgl. hierzu Fußnote Nr.2 S. 71 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu Schmidt/Kochan (1972), S. 363 ff.

⁴ Vgl. hierzu Schmidt/Kochan (1972), S. 363 ff.

Die Ursache für das Vorhandensein von Knappheit liegt in der endlichen Menge der Ressourcen, der Konfliktgehalt entsteht aber im Bereich der einzelnen Individuen, die mit der Verteilung der von ihm als relevant angesehenen Ressourcen nicht einverstanden sind. Diese Ressourcen sind nicht nur jene Mittel, die zur Erstellung des Produktionsprogramms notwendig sind, sondern auch Mittel wie Arbeitsmotivation, Status, Macht, Partizipation, Geld und Emotionen, die zur Erfüllung der Bedürfnisse und Wünsche des Individuums notwendig sind. Diese relative Knappheit entspringt aus den Vorstellungen und Wünschen der Organisationsmitglieder, die sie über die Verteilung der knappen Ressourcen haben. Entspricht die Verteilung ihren Vorstellungen und Wünschen, so befinden sie sich in einem sogenannten Gratifikationszustand; ist dies nicht der Fall, so tritt eine relative Deprivation ein. Eine relative Deprivation oder relative Gratifikation liegt vor, wenn ein Individuum eine bestimmte faktische Wertmenge ¹ besitzt, und diese mit seiner Vorstellung von der Wertmenge, die es gerne haben möchte, vergleicht. Die gewünschte Wertmenge repräsentiert das Anspruchs- oder Begehrensniveau des Individuums ². Liegt die faktische Wertmenge unterhalb der gewünschten Wertmenge, liegt eine relative Deprivation vor; liegt die faktische Wertmenge über der gewünschten, so liegt eine relative Gratifikation vor. Der Zusatz relativ erscheint hier notwendig, da es sich nicht um absolute Größen handelt, sondern immer um die Differenz zwischen dem faktisch Vorhandenen und dem Gewünschten und diese individuell verschieden sein kann ³. Die auf der Grundlage der relativen Deprivation entwickelten Verteilungstheorien ⁴ beziehen sich in erster Linie auf das Problem der Verteilung der Entlohnung bzw. auf die Verteilung monetär bewerteter Größen. Diese Verteilungstheorien gehen in erster Linie davon aus, daß eine Verteilung dann als gerecht empfunden und konfliktfrei ist, wenn die Relationen, also die relative Deprivation des einen Individuums und die relative

¹ Zum psychologischen Wertbegriff vgl. Albert und Kluckhohn (1959) und Handy und Kurtz (1964), S. 131 ff.

² Zum Anspruchs-niveau vgl. Himmelweit (1964), Siegel (1964), Lewin et. al. (1944) und Kirsch (1970), S. 50 f.

³ Vgl. hierzu Holm (1970), S. 2 ff.

⁴ Vgl. hierzu Patchen (1961)

Deprivation des anderen Individuums, gleichgewichtig sind. Der Zustand der relativen Gleichheit greift Homans als Grundlage seiner Tauschtheorie auf, indem er als eine seiner grundlegenden Hypothesen formuliert: "je krasser das Gesetz der ausgleichenden Gerechtigkeit zum Nachteil einer Person verletzt wird, desto wahrscheinlicher wird sie das emotionale Verhalten an den Tag legen, das wir Ärger nennen" ¹. Damit deutet Homans an, daß das Individuum, sobald dieser Gleichheitsgrundsatz verletzt ist, Verhaltensweisen zeigt, die einen manifesten Konflikt bei ihm vermuten lassen ².

Im Rahmen seiner equity-inequity-Theorie hat J.S. Adams ³ den Zusammenhang formalisiert, indem eine Verteilung dann als gerecht empfunden wird, wenn folgende Beziehung besteht

$$\frac{\text{Belohnungen an A} - \text{der Kosten von A}}{\text{Investitionen von A}} = \frac{\text{Belohnung für B} - \text{Kosten von B}}{\text{Investitionen von B}}$$

Sobald diese Beziehung vorhanden ist, wird eine Verteilung als gerecht empfunden. Ist dieser Gleichheitszustand nicht erreicht, so ergibt sich beim Individuum ein Konflikt auf Grund der Gegensätzlichkeit zwischen dem Gewünschten und dem tatsächlichen Zustand. Anders ausgedrückt: Ein Individuum empfindet dann eine Verteilung als gerecht, wenn das Verhältnis seiner Belohnungen (Ba) zur Gesamtsumme (ΣB) aller im System vorhandenen Werte gleich ist dem Verhältnis seiner Investitionen (Ja) zur Gesamtsumme der von allen Mitgliedern eingebrachten Investitionen (ΣB)

$$\frac{Ba}{\Sigma B} = \frac{Ja}{\Sigma J} \quad ^4$$

¹ Homans (1968), S. 64

² Zur Gratifikations- und Tauschtheorie von Homans vgl. Homans (1968), S. 226 und Stouffer et. al. (1949) und Davis (1959), auch Holm (1970), S. 6 f.

³ Vgl. hierzu Adams (1963). Ein zusammenfassender kritischer Überblick der Equitytheorie-Ansätze bei Pritchard (1972)

⁴ Vgl. hierzu Holm (1970), S. 51 f.

Falls diese als gerecht empfundenen Verteilungen nicht gegeben sind, wird das Individuum versuchen, die empfundene Ungerechtigkeit aufzuheben und eine Umverteilung vorzunehmen¹. Diese Umverteilung muß zwangsläufig zu einem weiteren Konflikt führen, da dadurch die Verteilungsvorstellungen anderer berührt werden.

Auch der intrapersonelle Bereich des Individuums kann als Haushalten mit knappen Ressourcen begriffen werden, da sowohl die physische wie auch die psychische Kraft des Individuums als knapp anzusehen ist. Das Organisationsmitglied muß zur Erfüllung seiner Rolle innerhalb der Organisation mit diesen beiden Potentialen wirtschaften, um seine Ziele und Belange durchzusetzen und zu erfüllen. So bedarf es oft einer geschickten Einteilung der physischen Kraft, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Diese Aufteilung geht dann auf Kosten der Zeit, die auch als ein knappes Gut zu betrachten ist². Auf Grund der beschränkten Kapazität dieses Potentials muß eine Entscheidung zwischen den jeweiligen möglichen Verhaltensrichtungen getroffen werden, d.h. mit dem knappen Verhaltenspotential muß gewirtschaftet werden. Im interpersonellen Bereich stellt sich die Antezedenzbedingung der Verteilung knapper Ressourcen deutlicher dar. Hier geht es in den meisten Fällen um unterschiedliche Auffassungen der Individuen über die Verteilung von Gütern und Werten. So ergeben sich nicht nur Differenzen im Bereich der Aufteilung monetärer Güter, sondern auch im Bereich der Aufteilung von Macht, Status, der Zuweisung von bestimmten Rollen und sogar bei der Zuteilung und Verteilung von Gefühlen und Emotionen³.

Diese Knappheit der Ressourcen oder der Mittel zur Zielerreichung ist sowohl Merkmal einer betriebswirtschaftlichen Organisation und ihres ökonomischen Zwecks, als auch Problem der Organisationsmitglieder und wird damit zu einer weiteren Antezedenzbedingung für die Konflikte in betriebswirtschaftlichen Organisationen.

¹ Das Individuum kann sich auch anpassen und damit keinen interpersonellen Konflikt auslösen. Ein intraindividueller Konflikt wird aber vermutlich bestehen bleiben (vgl. hierzu S.104ff dieser Arbeit).

² Zum Problem der Zeitökonomie und der Zeitknappheit vgl. Seyfarth (1969), S. 75 ff.

³ Vgl. hierzu S.144ff dieser Arbeit

Allerdings reichen diese beiden Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte (Zielunvereinbarkeit, Verteilungsdifferenz) noch nicht aus, um Konflikte von verwandten Phänomenen wie Konkurrenz oder Wettbewerb zu trennen. Somit ist im folgenden eine Differenzierung zwischen Konflikt und Wettbewerb vorzunehmen, indem eine zusätzliche Antezedenzbedingung eingeführt wird, die die Besonderheiten des Konfliktes gegenüber dem Wettbewerb hervorhebt. Auf Grund der engen Verknüpfung zwischen Konflikt und Wettbewerb ist eine Differenzierung zwischen beiden Begriffen nur sehr schwer möglich, da Konflikt zum einen als Unterform des Wettbewerbs angesehen ¹ oder als Spezialfall des Wettbewerbs bezeichnet wird.

"Competition in its broadest sense exists when any potential positions of two behavior units are mutually incompatible. This is a broader concept than conflict, . . . whereas all cases of conflict involve competition in the above sense not all cases of competition involve conflict . . . Conflict may be defined as a situation of competition in which the parties are aware of the incompatibility of potential future positions and in which each party wishes to occupy a position that is incompatible with the wishes of the other . . ." ²

Oder eine Differenzierung wird derart vorgenommen, daß der Grad der Verhaltensregulierung entscheidendes Kriterium ist, so daß Wettbewerb (competition)

". . . involves established rules or institutionalized norms which limit what the competitors can do to each other in the course of striving to reach their respective goals . . . but conflict is unregulated (i.e., involves the violations of the rules)" ³

Bei dieser Differenzierung wird der Wettbewerb als geregeltes oder institutionalisiertes Streben nach gemeinsamen Zielen ⁴ bezeichnet, wogegen der Konflikt ungeregelt

¹ Vgl. Schmidt/Kochan (1972), S. 360 auch Aubert (1963) S.26 ff.

² Boulding (1962), S. 4

³ Fink (1968) S. 443

⁴ Vgl. Mack (1965)

als Kampf verläuft. Eine weitere Unterscheidung bezeichnet Wettbewerb als paralleles Streben ohne gegenseitige Einflußnahme, wogegen der Konflikt die gegenseitige Beeinflussung miteinschließt ¹.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß miteinander wettbewerbende Individuen untereinander unabhängig handeln, dagegen beim Konflikt die wechselseitige Abhängigkeit und Vermischung der Aktivitäten der Individuen gegeben ist. Dies gilt insbesondere für die Konflikte in betriebswirtschaftlichen Organisationen, wo das Handeln des einen Individuums auf Grund der Arbeitsteilung von Handlungen anderer Individuen abhängig ist und damit die Möglichkeit zur Beeinträchtigung der anderen Individuen gegeben ist ². Als weitere Antezedenzbedingung soll für den Konflikt in Abgrenzung zum Wettbewerb ³ die gegenseitige Abhängigkeit der Aktivitäten der Individuen eingeführt werden, die beim Wettbewerb nicht vorhanden ist. Das bedeutet, daß der betriebliche Konflikt einen Prozeß darstellt, der als Verhaltensergebnis eine Störung oder ein Abblocken der Aktivitäten anderer Organisationsmitglieder ermöglicht. Diese Antezedenzbedingung gilt aber nicht nur für interindividuelle Konflikte, sondern auch für intraindividuelle Konflikte, da hier die Motive und die kognitiven Prozesse des Individuums sich gegenseitig beeinflussen und voneinander abhängig sind ⁴.

¹ Vgl. Schmidt/Kochan (1972), S. 361, und Fink (1968), ähnlich auch Ross (1930) McIver (1937), Simmel (1955) und Gross (1966), auch die empirische Untersuchung von Kochan et al (1975)

² Vgl. hierzu Walker (1970), S. 18 ff., und Schmidt/Kochan (1972), S. 361 ff.

³ Die Forderung nach Abgrenzung der Begriffe Konflikt und Wettbewerb wurde von Schmidt/Kochan (1972) aufgestellt. Allerdings ist Schmidt/Kochan bei den zwei weiteren Anforderungen an eine Konfliktdefinition nicht zu folgen; denn eine wertfreie Forschungsperspektive zum Konflikt dürfte nur eingeschränkt möglich sein (vgl. hierzu Heinen/Dietel (1976)), auch eine scharfe Trennung von Antezedenzbedingung, Aktion und Wirkung des Konflikts versagt auf Grund der oben beschriebenen Zweidimensionalität (situativer und prozessualer Aspekt) des Konflikts und der sich daraus ergebenden Abgrenzungsproblematik.

⁴ Vgl. hierzu S.39ff dieser Arbeit

Als die drei objektiven Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte sind somit die Zielunvereinbarkeit, die Vorstellungen über die Verteilung der Ressourcen und die Abhängigkeiten der Aktivitäten der Individuen untereinander zu nennen. Mit Hilfe dieser drei Antezedenzbedingungen ist auch der Umfang des Konfliktpotentials je nach Ausmaß dieser drei Bedingungen zu bestimmen. So hängt es vom Grad der Zielinkompatibilität und des Ausmaßes der Verteilungsdifferenzen und zum dritten von dem Grad der Abhängigkeit der Aktivitäten ab, wie stark das Konfliktpotential ist. Hierbei handelt es sich nicht um ein operationales Maß zur Messung von Konflikten, wohl aber um ein Hilfsmittel zur Bestimmung des Konfliktpotentials innerhalb betriebswirtschaftlicher Organisationen ¹.

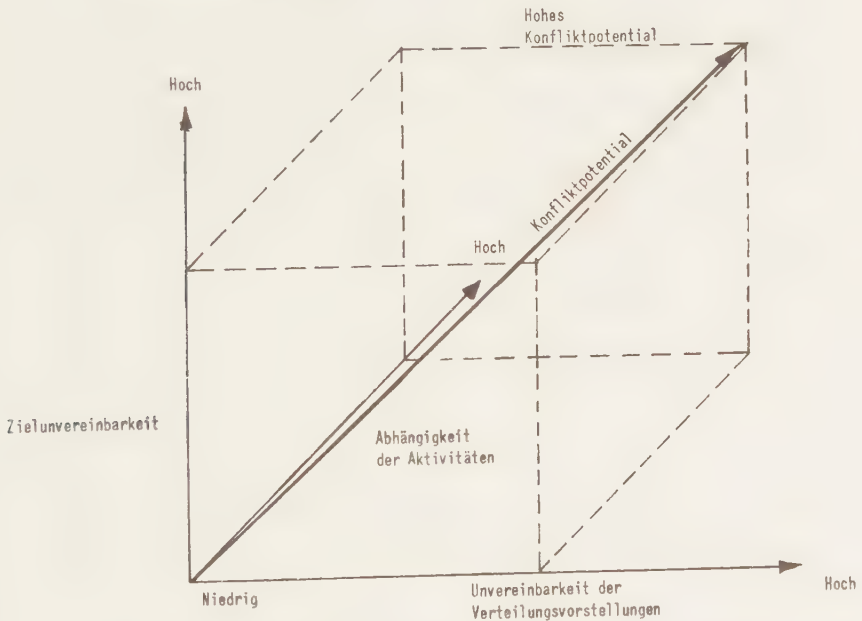


Abb. 2 : Das objektive Konfliktpotential

¹ In Anlehnung an Schmidt/Kochan (1972), S. 366

Damit sind Aussagen über den Konfliktgehalt von Organisationsstrukturen und betrieblichen Situationen möglich. Dieser Konfliktgehalt bzw. dieses Konfliktpotential sagt aber noch nichts über den wirklichen Verlauf oder über die Wahrnehmung der Konfliktsituation durch die Organisationsteilnehmer aus. Konflikte werden erst auf Grund der subjektiven Wahrnehmung¹ durch die Organisationsteilnehmer wirksam. Entsprechend der Konfliktepisode nach Pondy² läßt erst die menschliche Wahrnehmung den Konflikt aus seiner Latenz heraustreten und damit existent werden. Das Vorliegen objektiver Antezedenzbedingungen führt ohne die Wahrnehmung durch die Organisationsmitglieder nicht zum Konflikt, allerdings ist die Wahrnehmung eines Konflikts wahrscheinlicher beim Vorhandensein objektiver Bedingungen als die fälschliche Wahrnehmung von Konflikten bei nicht vorhandenen objektiven Bedingungen. Konflikte können wohl ohne objektive Bedingungen entstehen, aber nie ohne die Wahrnehmung dieser Bedingungen, seien sie wirklich oder unwirklich, daher ist eine Bestimmung betrieblicher Konflikte ohne Bestimmung der subjektiven Bedingungen der Wahrnehmung nicht ausreichend. Diese subjektiven Antezedenzbedingungen der betrieblichen Konflikte sollen im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

¹ Zur Interpretation dieser Wahrnehmung im Sinne des Informationsverarbeitungsansatzes vgl. Esser (1972) und (1975). Esser sieht die Elemente des subjektiven Konfliktpotentials im Bereich der Überzeugungen, Werte, Attitüden und Verhaltensprogramme.

² Pondy (1967) und (1969)

1.2.2 Die subjektiven Antezedenzbedingungen des Konfliktverhaltens

Das Organisationsmitglied nimmt als Rollenträger die auf Grund der objektiven Antezedenzbedingungen hervorgerufenen Konfliktsituationen wahr und interpretiert sie auf Grund seiner subjektiven Persönlichkeitsstruktur. Erst diese Wahrnehmung und Interpretation läßt die Konfliktsituation wirksam werden, denn die sachlichen Unverträglichkeiten bewirken ohne die menschliche Wahrnehmung und Interpretation keine Aktivität innerhalb der Organisation. So müssen dieser Wahrnehmungsprozeß des Individuums und die intraindividuelle Verarbeitung der Konflikte als subjektive Antezedenzbedingungen in die Bestimmung betrieblicher Konflikte aufgenommen werden und zur Erklärung von Konfliktverhalten und Konfliktwirkung herangezogen werden.

Damit sollen nicht die allgemeinen Bedingungen betrieblicher Konflikte nur im Individuum gesucht und ein rein psychologischer Ansatz verfolgt werden. Es werden vielmehr diejenigen Kategorien bestimmt, die die Internalisierung von Konfliktsituationen bei Menschen und damit deren Manifestation bedingen. Damit werden auch nicht die normativen und kognitiven Strukturen der Persönlichkeit als Verursacher der Konflikte dargestellt und nur die individuellen Beweggründe für soziale Verhaltensweisen der Individuen untersucht. Die Determinanten dieser Verhaltensweisen sind innerhalb der sozialpsychologischen Forschung ¹ ergründet worden und auf der Basis dieser Forschungen sollen auch im folgenden die Bestimmungsgründe des individuellen Konfliktpotentials dargestellt werden.

Dieses Potential wird durch die spezifische Entscheidungssituation, ihren Alternativen und Konsequenzen bestimmt, deren Interpretation in erster Linie von der Motivation des entscheidenden Individuums abhängt ².

¹ Hier insbesondere der Informationsverarbeitungsansatz als Synthese zwischen Neobehaviorismus und Kognitivismus, Miller et. al. (1960), Berlyne (1965), Miller (1964), Ausubel (1965) und insbesondere Kirsch (1971a)

² Zum Begriff des individuellen Konfliktpotentials vgl. Esser (1975), S. 25

1.2.2.1 Das individuelle Entscheidungsverhalten als Konfliktbedingung

Das Entscheidungsverhalten des Individuums umfaßt jene Verhaltensweisen, bei denen eine eindeutige Zuordnung des für das Individuum entstehenden Nutzens möglich ist¹. Das bedeutet, daß das Individuum jederzeit in der Lage ist, alle Positionen des Verhaltensraumes, vollständig schwach transitiv zu ordnen. Ist solch eine Ordnung für das Individuum nicht vollziehbar, so tritt ein Konflikt auf, der durch ein Gleichgewicht zwischen der Vermeidungs- und Ablehnungstendenz oder zwischen den beiden Vermeidungs- bzw. Annäherungstendenzen begründet ist. Eine transitive Ordnung des Verhaltensraums ist nicht oder nur schwer möglich. Dieses Gleichgewicht innerhalb der Konfliktkonstruktion führt zu einer Unentschlossenheit beim Individuum. Diese Situation könnte allerdings für das Individuum unproblematisch sein, da es sich im Gleichgewicht befindet und ein Ausweg nicht gesucht werden muß. "Ist die gegenwärtige Position für das Individuum im Licht seines Anspruchsniveaus akzeptierbar, so wird es sich im Sinne des ökonomischen Entscheidungsmodells für die Unterlassungsalternative entscheiden, ohne sich einem Konflikt ausgesetzt zu fühlen. Ist dagegen die gegenwärtige Position nicht akzeptierbar, so liegen die Voraussetzungen für einen intraindividuellen Konflikt vor, wie er vom psychologischen Wahlmodell unterstellt wird"². Als weiterer Grund zur Überwindung des Konflikts durch das Individuum ist der Wunsch des Individuums, Handlungsfreiheit zu besitzen, d.h. nicht im Gleichgewichtszustand oder im Zustand der Unterlassung zu verharren, zu sehen. Das Individuum wird versuchen, andere Möglichkeiten zu finden, um den Konflikt zu lösen oder zu überwinden. Es wird versuchen, den Gleichgewichtszustand durch Aktivitäten zu verlassen und sich damit den Belastungen

¹ Vgl. dazu die ausführlichen Diskussionen und Literatur bei Edwards (1960) Fishburn (1964), Gäfgen (1968), S. 137 ff., Radner (1964), Savage (1951), Shelly und Bryan (1964) und Stigler (1950)

² Kirsch (1970), S. 100

eines Konfliktes aussetzen. Das Individuum wird durch Konfliktverhalten diesen Zustand ändern.

Die intraindividuellen Konflikte im Entscheidungsverhalten des Organisationsmitglieds wurden von March und Simon aufgegriffen, die für die auftretenden Konfliktarten unter Berücksichtigung der Unvollkommenheit der Information über die Konsequenzen der Handlungsalternativen eine Bewertung der Alternativen nach ihrer subjektiven Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeit ¹ vornehmen.

"Conflict arises in three major ways, which we can distinguish as unacceptability, incomparability, and uncertainty. In the case of unacceptability, the individual knows at least the probability distributions of outcome associated with each alternative of action. In addition, he may be able to identify a preferred alternative without difficulty, but the preferred alternative is not good enough, i.e., it does not meet a standard of satisfactoriness. In the case of incomparability, the individual knows the probability distributions of outcomes, but cannot identify a most preferred alternative. In the case of uncertainty, the individual does not know the probability distributions connecting behavior choices and environmental outcomes ²."

Die Annahme einer einheitlichen Nutzungsschätzung wird durch die Frage nach der Akzeptierbarkeit der Alternative durch das Individuum ersetzt.

Die intraindividuellen Konflikte sind hier durch die Nichtakzeptierbarkeit, Nichtvergleichbarkeit und Unsicherheit der Alternativen bedingt. Die Nichtakzeptierbarkeit drückt den Fall aus, bei dem die Konsequenzen der Alternativen diese als unter dem Anspruchsniveau des Individuums liegend aus-

¹ Vgl. hierzu Esser (1972), S. 179

² Vgl. hierzu March/Simon (1958), S. 113

weisen; im Falle der Nichtvergleichbarkeit kennt das Individuum wohl die Konsequenzen der einzelnen Alternativen, aber sie sind untereinander nicht vergleichbar, so daß das Individuum die beste Alternative nicht auswählen kann. Im Fall der Unsicherheit verfügt das Individuum über zu geringe Information, um eine Verhaltensentscheidung zu treffen¹. Im Sinne der Theorie des Suchverhaltens wählt das Individuum nun ein Verhalten, das zusätzliche Informationen über Inhalt und Konsequenzen der Alternativen verschafft, so daß sich vereinfacht der folgende Ablauf des intraindividuellen Konfliktverhaltens ergibt²:

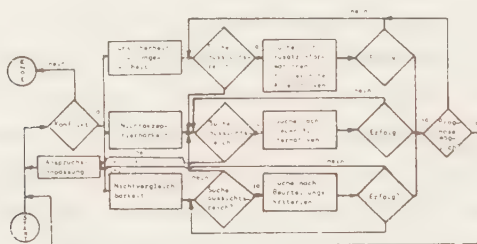


Abb. 3 :Konfliktverhalten nach March/Simon

Das Individuum wird versuchen, neue Beurteilungskriterien und Verhaltensmöglichkeiten zu finden, die eine Befriedigung seiner Bedürfnisse ermöglichen. Bei einem Mißerfolg wird es sein Anspruchsniveau der Bedürfnisbefriedigung senken.

Das Suchverhalten auf Grund von Konflikten im Entscheidungsprozeß wird durch die Motivation des Menschen gesteuert und aktiviert. Daher ist Motivation als Konfliktbedingung näher zu bestimmen.

¹ Vgl. hierzu auch Krüger (1972), S. 51 ff.

² Abb. nach Nick (1974), S. 102, Kirsch (1970), S. 119 und March/Simon (1958), S. 115 ff.

1.2.2.2 Die Motivation als Konfliktbedingung

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem Warum, also nach den Gründen des Verhaltens¹. Menschliches Verhalten ist durch zwei Komponenten gekennzeichnet, einmal durch die Aktivierung des Energiepotentials, also durch die Kraft, die wirksam wird, menschliches Verhalten zu erzeugen und durch die steuernde Komponente, die die Richtung des Verhaltens bestimmt und dorthin steuert. Dieses Modell der Erklärung menschlichen Verhaltens geht davon aus, daß dabei eine Kraft unterstellt wird, die als Motivation² bezeichnet wird. Die Motivation bestimmt die beiden Variablen des menschlichen Verhaltens, die Aktivierung und die Richtung³. Grundlegende subjektive Bedingungen betrieblicher Konflikte können durch motivationale Vorgänge erklärt werden.

Konflikte werden im Bereich der Motivation dann hervorgerufen, wenn es dem Individuum schwerfällt, eine bestimmte Verhaltensweise zu wählen. Der sogenannte Motivationskonflikt ist "a state that obtains for an individual when he is motivated to make two or more mutually incompatible responses, as when we are attacked and experience both anger and fear, the first impelling us to return attack and the second impelling us to flee"⁴. Dieser Konflikt kann durch folgendes grundlegendes Paradigma gekennzeichnet werden.

In der behavioristischen Interpretation menschlichen Verhaltens werden die Verhaltensweisen durch einen Stimulus hervorgerufen. So kann ein Stimulus zwei differente und miteinander unvereinbare Reaktionen R_1 und R_2 hervorrufen, die durch die Verhaltenstendenzen T_1 und T_2 gekennzeichnet sind. Hierbei kann die Möglichkeit auftreten, daß T_1 stärker als T_2 ist bzw. umgekehrt oder

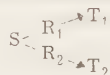
¹ Vgl. hierzu Rosenstiel (1972), S. 20 ff., Nick (1974), S. 20 ff. u. Thomae (1969), S. 13

² Motive werden auch als "letzte Ziele" des Menschen bezeichnet, vgl. zum allgem. Motivationsproblem: Atkinson (1964); Bindra (1959); Harvey (1963); Haseloff (1969), p. 1010 ff.; Heckhausen (1963), (1967); Teevan und Birney (1964); Thomae (1965).

³ Vgl. hierzu die Zusammenfassung bei Neuberger (1974a), S. 18 ff.

⁴ Jones und Gerard (1967), S. 709

T_1 gleich stark wie T_2 . Im letzteren Fall kommt es dann zum intraindividuellen Konflikt, wenn unvereinbare Reaktionen gleichzeitig ausgelöst werden¹.



Damit ergeben sich zwei Bedingungen für das Vorhandensein einer Konfliktsituation: gleichzeitiges Bestehen oder Anstreben von mindestens zwei Verhaltenstendenzen und die Unvereinbarkeit der sich anbietenden Möglichkeiten der Reaktion. Ausgehend von dieser Grundlage² können die Triebe und Motive³ des Menschen in zwei Kategorien eingeteilt werden: Motive, die den Organismus zur Annäherung an bestimmte Situationen veranlassen (Annäherungsmotive) und die Motive, die zur Vermeidung von Situationen (Vermeidungsmotive) führen. Daraus ergeben sich drei intraindividuelle Konflikttypen⁴:

1. der sogenannte Annäherungs-Annäherungskonflikt⁵ liegt vor, wenn die Ziele A und B die gleiche Anziehungskraft auf das Individuum haben, aber miteinander unvereinbar sind. Es bestehen ausschließlich gleichwertige, befriedigende Verhaltensmöglichkeiten, die jedoch nicht gleichzeitig realisiert werden können. Das Individuum befindet sich in einer Situation, bei der es sich in seiner gegenwärtigen Position zwei in entgegengesetzter Richtung befindlichen Zuständen gegenüber sieht, die gleich starke positive Verhal-

¹ Vgl. die zusammenfassende Darstellung der Behavioristischen und Lerntheoretischen Konfliktauffassung bei Brown (1957)

² Vgl. hierzu Miller (1944), S. 431 ff., und in der Weiterentwicklung Lewin et. al. (1944), S. 333 ff., Lückert (1957), Lewin (1963), S. 271 ff., Boulding (1962) und Festinger (1964).

³ Zum Zusammenhang von Trieb und Motiv vgl. Neuberger (1974), S. 19 f.

⁴ Die feldtheoretische Interpretation dieser Konflikte vgl. Lewin (1963) und Lewin (1935), S. 81 ff., sowie die zusammenfassende Darstellung der Feldtheorie Lewins bei Neuberger (1970), S. 58 ff.

⁵ Dieser Konflikttyp trägt auch die Bezeichnung Äquivalenzkonflikt, Bidlingmaier (1968), S. 57, Pluspluskonflikt, Levinger (1957), S. 331 ff. Die obige Bezeichnung ist die Übersetzung der Bezeichnung von Miller: Approach-Approach-Konflikt, Miller (1944), S. 431 ff. Zu diesem Konflikttyp vgl. auch Boulding (1962), S. 81 f.

tenstendenzen bewirken. Dieser Konflikt ist gekennzeichnet durch das Wissen über die Handlungsfolgen und deren Bewertung, und damit über die subjektiv empfundene Bedeutsamkeit der Konfliktalternativen, sowie durch die Inkompatibilität der Alternativen.

2. Der sog. Ablehnungs-Ablehnungskonflikt¹ tritt dann auf, wenn die Ziele A und B gleichen Vermeidungscharakter haben. Es besteht die Tendenz, beide Ziele zu vermeiden. Das Individuum befindet sich zwischen "Skylla und Charybdis". Es werden alle Verhaltensmöglichkeiten, die im Lebensraum vorhanden sind, vom Individuum gleichermaßen abgelehnt, und da ein Ausweichen aus dem Lebensraum nicht möglich ist, hat das Individuum zwischen Positionen zu wählen, von denen jeweils gleiche Verhaltenstendenzen ausgehen. Eine Entfernung von der einen Verhaltenstendenz bedeutet eine Annäherung an die andere ebenfalls abzulehnende Verhaltenstendenz, so daß es dem Individuum nicht leicht fällt zu entscheiden, welcher Zustand bei diesem Konflikt das kleinere Übel ist. Bei dieser Konfliktart handelt es sich um die Umkehrung des vorherigen Annäherungs-Annäherungskonfliktes.

3. Beim Ablehnungs-Annäherungskonflikt liegen Verhaltenstendenzen vor, die sowohl die Annäherung als auch die Vermeidung der Ablehnung eines Ziels beinhalten. Dies ruft im Individuum zwiespältige Gefühle hervor. Bei diesem Konflikt enthalten eine oder mehrere Verhaltensmöglichkeiten sowohl anziehende als auch abstossende Komponenten von ungefähr gleicher Stärke².

¹ Andere Bezeichnungen für diesen Konflikttyp sind Vitationskonflikt (vgl. Bidlingmaier (1968), S. 62, und Minus-Minus-Konflikt, vgl. Levinger (1957). Die obige Bezeichnung stammt wiederum von Miller (1944). Er bezeichnet diesen Konflikt als Avoidance-Avoidance-Konflikt. Zu diesem Konflikt vgl. auch Boulding (1962), S. 83 und Holzman (1958), S. 214

² Dieser Konflikt wird auch als Ambivalenzkonflikt, Bidlingmaier (1968), S. 83 ff., oder Plus-Minus-Konflikt, Levinger (1957), S. 333, bezeichnet. Miller wählte die Bezeichnung Approach-Avoidance-Konflikt, Miller (1944), S. 431 f., vgl. zu diesem Konflikt auch Holzman (1958), S. 314 ff., und Boulding (1962), S. 84 ff.

Der zuletzt genannte Ambivalenzkonflikt tritt besonders deutlich bei der Konflikthaftigkeit leistungsthematischer Situationen auf¹. Der Konflikt bildet sich dann an der Antizipation des Mißerfolges einer zu erfüllenden Aufgabe². Bei diesem Konflikt beziehen sich die Tendenzen des Aufsuchens und Meidens auf das Leistungsziel. Dieser Widerstreit zwischen promotiver und präventiver Tendenz führt entsprechend der Motivklassen nach Maslow³ zu unterschiedlichen Ambivalenzkonflikten zwischen Hoffnung auf Erfüllung und Furcht vor Nichterfüllung des Motivs⁴.

Bezeichnung der Motivklasse	Bezeichnung der Einzelmotive (nur beispielhaft genannt)	Bezeichnung des Typus der positiven Inhaltsklasse der Erwartung (promotive Tendenz)	Bezeichnung des Typus der negativen Inhaltsklasse der Erwartung (präventive Tendenz)
Physiologische Motive	Hunger Schlafen Durst	Hoffnung auf Herstellung eines physiologischen Gleichgewichts	Furcht vor der Unmöglichkeit der Herstellung eines physiologischen Gleichgewichts
Sicherheits-Motive	Ordnung Kontrolle	Hoffnung auf Kalkulierbarkeit Hoffnung auf Sicherstellung der Zielerreichung	Furcht vor Unbestimmtheit (Chaos) Furcht vor der Unmöglichkeit, die Zielerreichung sicherzustellen
	Vertrautheit	Hoffnung auf Reproduktionsmöglichkeit ähnlicher Situation	Furcht vor Unmöglichkeit der Situationsreproduktion
	Formalisierung	Hoffnung auf Regelmäßigkeit	Furcht vor Unregelmäßigkeit

¹ Vgl. hierzu S.117 ff. dieser Arbeit.

² Vgl. hierzu Heckhausen (1965), S. 631 f.

³ Vgl. hierzu Maslow (1954), S. 88 ff.

⁴ Vgl. Steinle (1975), S. 83

Soziale Motive	Gemeinschafts- verlangen Integration Akzeptanz	Hoffnung auf Erstellung affektiver Beziehungen Hoffnung auf Konsonanz mit anderen Hoffnung auf Annahme	Furcht vor Verlust affektiver Beziehungen Furcht vor Dissonanz Furcht vor Abstoßung
Bezeichnung der Motivklasse	Bezeichnung der Einzel motive (nur beispiel- haft genannt)	Bezeichnung des Typus der positiven Inhaltsklasse der Er- wartung (promotive Tendenz)	Bezeichnung des Typus der negativen Inhaltsklasse der Er- wartung (präventive Tendenz)
Achtung und Status	Leistung Wettbewerb Verantwortung Macht Führung	Hoffnung auf Erfolg Hoffnung auf Verbesserung Hoffnung auf Anerkennung Hoffnung auf Durchsetzung Hoffnung auf Lenkungsmöglich- keit einer Gruppe	Furcht vor Mißerfolg Furcht vor Verschlechterung Furcht vor Verachtung Furcht vor Nichtdurchsetzungs- fähigkeit Furcht vor Unmöglichkeit der Lenkung einer Gruppe
Selbst- verwirk- lichungs- Motive	Kreativität Potential- erfüllung Selbst- entfaltung Unabhängigkeit Selbstakzeptanz Selbst- bestimmung	Hoffnung auf geistiges Spielen Hoffnung auf Werdung Hoffnung auf Potentialtrans- formation Hoffnung auf eigeninitiative Formation des Potentials Hoffnung auf Vollkommenheit Hoffnung auf eigenes Handeln	Furcht vor beschränkender Arbeit Furcht vor Einschränkung Furcht vor Potentialfixierung Furcht vor Abhän- gigkeit von fremdem Potential Furcht vor Unvollständigkeit Furcht vor fremdem Einfluß

Abb. 4: Ausprägungen von Motivationskonflikten

Grundsätzlich lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Arten von Konflikten unterscheiden: der erste ist als zukunftsprospektivisch zu bezeichnen, da er auf das zu erreichende Ziel gerichtet ist und sich im Zusammenhang mit einer Mißerfolgserwartung konstituiert. Dieser Konflikt entsteht dann beim Individuum, wenn es eine Aufgabe lösen soll, aber schon vermutet, daß es diese Lösung nicht erbringen kann, und damit versucht, die Aufgabe zu vermeiden, sie aber auf Grund seines Rollenverständnisses durchführen muß.

Die zweite Ausprägung dieses Konfliktes ist vergangenheitsorientiert und bezieht sich auf ein Mißerfolgserlebnis und die bisherige Erfahrung mit gestellten Aufgaben.¹

Da von besonderer Bedeutung für die Beurteilung zukünftiger oder vergangener Konflikte das bisherige Erleben von Konflikten ist, kann ein Konflikt im Motivationsbereich auftreten, wenn die Ursachen von Erfolg und Mißerfolg einer zurückliegenden Aktivität nicht unmittelbar deutlich oder übereinstimmend festzustellen oder wahrzunehmen sind. So können sich intraindividuelle Konflikte auf Grund einer Ursachenattribution² ergeben, die in sich widersprüchlich ist. Es ist denkbar, daß Individuen, die Mißerfolge auf mangelnde Begabung zurückführen, von ihrem Vorgesetzten Informationen erhalten, daß der Mißerfolg auf mangelnde Anstrengung zurückzuführen ist. Dieser Konflikt kann zu einer weiteren Erwartungsunsicherheit beim Individuum führen, und sich damit negativ auf seine Erfolgserwartung auswirken. Attributionskonflikte ergeben sich auf Grund der Diskrepanzen zwischen individuellen Attributionsdispositionen und Informationen aus der Umwelt, die diesen widersprechen.

Die bisher angesprochenen Konfliktursachen können als intramotivationale Ursachen bezeichnet werden; intermotivationale Ursachen von Konflikten treten dann auf, wenn unterschiedliche Motivarten miteinander konkurrieren.

¹ Vgl. hierzu die ausführlichen Bemerkungen auf S.118ff dieser Arbeit

² Vgl. hierzu S. 78 f. dieser Arbeit

In diesem Fall befindet sich das Individuum in einem Konflikt, welchem Motiv es den Vorzug geben sollte. Andere denkbare Motive neben dem Leistungsmotiv sind z.B. das Machtmotiv, das Kontaktbedürfnis, das Prestigemotiv und das Sicherheitsmotiv¹. Konflikte ergeben sich dann auf Grund der Unvereinbarkeit oder Ausschließlichkeit zwischen den Motiven des Individuums.

Weiterhin werden Konflikte auf Grund der Unvereinbarkeit und der Gegensätzlichkeit von Motiven des Organisationsmitgliedes mit den Werten seiner Umwelt verursacht. Die Beschränkung und die Bedrohung individueller Motive durch gegensätzliche Wertsysteme der Umwelt wird auch als Wertkonflikt bezeichnet². Dieser Zustand ist für das Individuum dann gegeben, wenn es seine Aktivitäten oder die Richtung dieser Aktivitäten nicht uneingeschränkt vollziehen kann, da Motive anderer Organisationsmitglieder und Wertsysteme der Umwelt dem entgegenstehen³.

Hierbei handelt es sich sowohl um einen intra- wie interindividuellen Konflikt. Der interindividuelle Konflikt liegt dann vor, wenn die von den Beteiligten "mit einem Sachverhalt assoziierten positiven bzw. negativen Attribute nicht übereinstimmen und/oder ein Sachverhalt nicht gleichzeitig den unterschiedlichen Wertvorstellungen der Beteiligten Rechnung tragen kann"⁴.

¹ Vgl. hierzu Gellermann (1972), S. 131 ff., 178 ff. und 181 ff. und Heckhausen (1965), S. 638 ff.

² Vgl. hierzu Esser (1975), S. 42 und Esser (1972), S. 107 ff.

³ Im engen Zusammenhang damit steht die Frustration, die durch ein aktivierte, aber unerfülltes Bedürfnis durch Behinderung oder Vereitelung jener Reaktionen, die zur Zielerreichung führen können, hervorgerufen wird. Vgl. hierzu Neuberger (1974a), S. 64 und die Zusammenfassung dazu S. 64 ff.

⁴ Vgl. hierzu Esser (1972), S.

Diese auftretenden Divergenzen im Bereich der Motive können entsprechend der Maslowschen ¹ Untergliederung wie folgt unterteilt werden:

Motive des A \ Motive des B	Physiologische	nach Sicherheit	nach sozialer Integration	nach Achtung und Status	nach Selbstverwirklichung
Physiologische	x	x	x	x	x
nach Sicherheit		x	x	x	x
nach sozialer Integration			x	x	x
nach Achtung und Status				x	x
nach Selbstverwirklichung					x

Der interindividuelle Konflikt manifestiert sich bei den jeweiligen Individuen, wenn objektive Antezedenzbedingungen für Konflikte wahrgenommen werden. Nehmen z.B. Individuum A und Individuum B Zielunvereinbarkeit wahr und streben A und B gleichzeitig nach Befriedigung ihres Bedürfnisses nach Sicherheit, und sind die Ressourcen zur Schaffung von Sicherheit knapp, so kommt es zum Konflikt, der durch die Möglichkeit zur Blockierung des Verhaltens von A durch B, also auf Grund der gegenseitigen Abhängigkeit, noch verschärft wird. Im interindividuellen Bereich soll die Entstehung des Wertkonflikts am Beispiel des sog. Leistungsorientierungskonfliktes dargestellt werden.

¹ Vgl. hierzu Maslow (1954), S. 80 ff.

Die Konflikthaftigkeit des Beziehungsgefüges von Wertsystemen der Unternehmung, dem ihrer Mitglieder und dem Wertsystem der sie umgebenden Gesellschaft bezeichnet Krüger als die wertmäßig-kulturelle Dimension betrieblicher Konflikte¹. Ein derartiger Konflikt kann z.B. zwischen dem einzelnen Individuum und dem Klima in einer Organisation, ihren Werten und Überzeugungen bestehen. Denn der Begriff der Leistung hat, zum Prinzip oder zur Norm erhoben², besondere Bedeutung für die Gestaltung einer Gesellschaft bzw. für die Werthaltung der Unternehmung. Organisationen oder Gesellschaften können nach dem ihnen zugrunde liegendem System der Statusallokation unterschieden werden, d.h. nach dem Maß, auf Grund dessen sozialer Status zugewiesen wird. Hierbei kann es sich um Leistungskriterien oder um zugeschriebene Kriterien handeln³. Ein Konflikt kann hierbei auftreten, wenn das vermutete Prinzip der Statusallokation nicht mit dem tatsächlichen Prinzip übereinstimmt. Dies tritt besonders dann auf, wenn Organisationen und Gesellschaften sich als dem Leistungsprinzip verpflichtet bezeichnen aber dies nicht in ihrem System der Statusallokation durchgängig verwirklichen⁴. So erscheint es möglich, daß Prinzipien oder Werte, nach denen die Statusallokation vorgenommen wird, zwischen Unternehmung oder Organisation auf der einen Seite und den Belegschaftsmitgliedern auf der anderen Seite differieren können, also eine Diskrepanz zwischen dem Wertsystem, das Leistung als wichtigen sozialen Wert hervorhebt, und der tatsächlichen Struktur, die Positionen nicht auf Grund von Leistungskriterien vergibt, auftritt. In diesem Fall besteht ein Konflikt zwischen der Wertstruktur des Betriebes und der

¹ Krüger (1972), S. 39

² Zum Problem der gesellschaftlichen Geltung von Leistung vgl. Seyfarth (1969) und die dort angegebene Literatur.

³ Vgl. Seibel (1970), S. 55 und dort angegebene Literatur

⁴ Vgl. Seibel (1970), S. 66 und Seibel (1973)

generellen soziokulturellen Wertorientierung der Organisationsmitglieder. Dieser Konflikt ist als Leistungsorientierungskonflikt zu bezeichnen.

Parsons postuliert, daß industrielle Gesellschaften nur dann reibungslos funktionieren können, wenn sie durch das Leistungsprinzip als übergeordnete Norm gekennzeichnet sind. Daraus folgert Parsons, daß bei Nichtvorhandensein des Leistungsprinzips in den tatsächlichen Strukturen negative Folgen wie starke soziale Spannungen, Tendenz zum Autoritarismus und zur Bewertung des einzelnen nach seinem Rang in einer Statushierarchie und Tendenz zum Kollektivismus statt Individualismus auftreten¹.

Die empirische Überprüfung dieser Thesen wurde von Seibel vorgenommen². Er untersuchte zwei Betriebe, von denen in dem einen die Grundlage für die Beförderung der Angestellten das Leistungskriterium war und in dem anderen die Beförderung von der Leistung weitgehend unabhängig vorgenommen wurde. Die Untersuchung ergab deutlich für den letzteren Betrieb, in dem nach obiger Definition ein Leistungsorientierungskonflikt vorlag, die Zunahme von sozialen Spannungen und Tendenzen zum Autoritarismus. Diese Folgen des Leistungsorientierungskonfliktes schlugen sich allerdings innerhalb der Untersuchung nicht in einem direkten Produktionsrückgang nieder; allerdings ist zu vermuten, daß solche Veränderungen, wie Erhöhung der sozialen Spannungen und Verstärkungen des Autoritarismus, zu Leistungseinbußen im wei-

¹ Vgl. Seibel (1970), S. 58 und Parsons (1951)

² In der Untersuchung von Seibel wurden zwei Industriebetriebe der gleichen Branche gegenübergestellt, von denen der eine stark leistungsorientiert und der andere ausgesprochen nicht leistungsorientiert ausgerichtet war. Beide Betriebe befinden sich in einem kleinen afrikanischen Land und sind durch einen breiten Gürtel tropischen Regenwaldes voneinander und von der übrigen sozialen Ebene isoliert. Daher konnte davon ausgegangen werden, daß die *ceteris paribus* Bedingung in geradezu idealer Weise erfüllt war. Weitere Einzelheiten hierzu Seibel (1970), S. 59 f.

testen Sinne führen, so daß Angestellte den Betrieb wechseln oder streiken¹.

Der oben beschriebene Leistungsorientierungskonflikt stellt sich als Konflikt der Verteilung von Status und Machtpotentialen dar. Er wird zum Motivationskonflikt, da die Instrumentalität der Kriterien der Statusallokation von den Individuen nicht gesehen wird und somit ihre subjektive wie auch die objektive Erwartung des Erfolges eingeschränkt wird. Als Rollenkonflikt ergibt er sich auf Grund der Diskrepanz zwischen der Leistungsprinziperwartung des Individuums und dem leistungsfremden organisationalen Statuszuweisungsprinzip, auf Grund dessen das Individuum seine eigene Rolle und die ihm zukünftig zugewiesene Rolle als ungerecht zugeteilt empfindet bzw. die Rollenverteilung innerhalb der Organisation nicht seinen Erwartungen darüber entspricht.

Diese Konfliktinduzierung durch die leistungsthematische Situation innerhalb der betrieblichen Organisation wird besonders deutlich bei Leistungsnormen und Leistungsprinzipien, die die Gruppe setzt und die nicht mit den Normen und dem Rollenverständnis des Individuums innerhalb der Gruppe übereinstimmen.

Hierbei versucht die Gruppe, über Pressionen im Bereich der Kommunikation und der sozioemotionalen Beziehungen das Individuum von ihren Leistungsnormen zu überzeugen und zu entsprechender Leistung zu zwingen. Dieses Problem ist besonders deutlich bei Gruppenakkord, wo auf Grund der vorgegebenen Norm und des implizierten Leistungsprinzips von allen Gruppenmitgliedern gefordert wird, sich diesem Leistungsprinzip zu unterwerfen.

¹ Das Problem des Leistungsorientierungskonfliktes wird in Gesellschaften und Organisationen, die sich tendenziell sozialen Zuweisungskriterien zuwenden, in der Zukunft zu beträchtlichen Problemen führen. Auf Möglichkeiten, die dieses Problem bewältigen, kann hier nur hingewiesen werden und deren Nachfolgeprobleme nicht erörtert werden: Einführung eines straffen Leistungsprinzips oder Ablösung der Leistung als sozio-kulturellem Wert. Zu dieser Problematik vgl. Seibel (1970), S. 66

Falls Mitglieder in der Gruppe sind, die sich der Gruppe auf Grund anderer als zur Arbeit gehörender Kriterien angeschlossen haben, und die zu den Leistungsvorstellungen der Gruppe differieren, ergibt sich ein Unterschied in ihrer eigenen Rollenerwartung und der von der Gruppe an sie herangetragenen Rollenerwartung. Hierbei entwickelt sich ein Trägerrollenkonflikt, der je nach Stärke der Machtpositionen bzw. der vorhandenen Pressionen zu einer Steigerung der Leistungen des Individuums führen kann, aber auch zu einem Nachlassen in der Leistung bzw. zu einem Verlassen der Gruppe und der Organisation.

Nach der Darstellung der objektiven und subjektiven Bedingungen, die das Konfliktpotential einer Organisation bestimmen, können die spezifischen Bestimmungsfaktoren betrieblicher Konflikte festgelegt werden.

1.3

Zur Abgrenzung betrieblicher Konflikte

Nach der bisherigen grundlegenden Erörterung zum Konfliktproblem in betriebswirtschaftlichen Organisationen ist eine Abgrenzung des Begriffs "betriebliche Konflikte" vorzunehmen. Die bisherige Darstellung hat gezeigt in welcher Vielzahl der Konfliktbegriff verwandt wird.

So können die Konflikte, die je nach Ausprägung der objektiven Antezedenzbedingungen entstehen, als Zielkonflikte, Verteilungskonflikte oder Strukturkonflikte bezeichnet werden; und die Konflikte, die durch die subjektiven Antezedenzbedingungen geprägt werden, können als Verhaltenskonflikte bezeichnet werden, da das auslösende Moment dieser Konflikte intrapersonelle Verhaltensweisen des Individuums sind. Die dadurch auftretende Verwirrung zwischen den Konflikttypen liegt sicher auch in der Vieldimensionalität des allgemeinen Konfliktbegriffes begründet, da er

- a) zur Beschreibung von objektiven Antezedenzbedingungen
- b) von affektiven und kognitiven Zuständen der beteiligten Individuen (subjektive Antezedenzbedingungen) und des Konfliktverhaltens verwandt wird ¹.

Da die rollentheoretische Systematik konfliktträgerbezogen ist, wogegen die Konflikttypen entsprechend den Antezedenzbedingungen konfliktursachenbezogen sind, ergänzen sie sich derart, daß eine Konfliktbeschreibung und Konfliktanalyse zweidimensional vorgenommen werden kann und es möglich ist, sowohl soziologische wie psychologische Erkenntnisse zu verarbeiten.

Beide Dimensionen sollen auch in die Bestimmung von Extension und Intension des Begriffs "betriebliche Konflikte" einfließen.

Die Extension (Begriffsumfang) des Begriffs wird durch seine Beschränkung auf betriebliches Geschehen umrissen. Es werden nur diejenigen Konflikte als betriebliche Konflikte bezeichnet, die eine betriebswirtschaftliche Organisation betreffen und sich an Individuen manifestieren, die die Rolle des

¹ Vgl. Esser (1972), S. 32

Organisationsmitgliedes ausüben. Die Konflikte, die das Individuum nicht in seiner Rolle als Organisationsmitglied betreffen, sind daher nicht als betriebliche Konflikte zu bezeichnen. Betriebliche Konflikte sind unlösbar mit der Rolle des Organisationsmitglieds und der damit verbundenen Aufgabe verknüpft; sie ergeben sich aus dem Rollengefüge der Organisation.

Die Intension (Begriffsinhalt) der betrieblichen Konflikte wird durch die Gesamtheit der Merkmale umrissen, die den oben genannten Antezedenzbedingungen entsprechen. Sie sind durch folgende Kriterien betrieblicher Konflikte zusammenzufassen:

1. unterschiedliche Zielvorstellungen der Organisationsmitglieder und/oder
2. unterschiedliche Vorstellungen der Organisationsmitglieder über die Verteilung der Ressourcen und/oder
3. gegenseitige Abhängigkeit der Aktivitäten der Organisationsmitglieder, und damit die Möglichkeit des gegenseitigen Behinderens und die
4. Wahrnehmung und Modifikation dieser real vorhandenen oder real nicht vorhandenen objektiven Bedingungen durch subjektive Bedingungen auf Grund motivationaler und kognitiver Vorgänge innerhalb des Organisationsmitglieds, die das Konfliktverhalten des Individuums auslösen und beeinflussen.

Betriebliche Konflikte sind auf Grund der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation von Knappheitssituationen durch das Individuum in seiner Rolle als Mitglied der betrieblichen Situation existent. Diese auf Grund der gegenseitigen Abhängigkeit der Interaktionspartner und der sich daraus ergebenden Behinderungs- und Blockierungsmöglichkeiten bei der Handhabung der Knappheit können sowohl innerhalb des Individuums (intrapersonelle Konflikte) wie auch zwischen den Individuen (interpersonelle Konflikte) auslösen.

Auf der Basis dieser Abgrenzung betrieblicher Konflikte als soziales und individuelles Verhaltenspotential innerhalb betriebswirtschaftlicher Organisationen sind die Verhaltensänderungen der Organisationsmitglieder, die auf Grund dieses Potentials ausgelöst werden, zu analysieren.

1.4 Zur Verhaltenswirkung des Konfliktpotentials

Die Darstellung der Ursachen konfliktträchtiger Situationen in der Unternehmung und der Wahrnehmung durch die Organisationsmitglieder sagt noch nichts über ihre Wirkung auf die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder aus. Aber gerade die Wirkungen, die von diesem Konfliktpotential ¹ ausgehen, sind für die Beurteilung betrieblicher Konflikte von besonderer Bedeutung ²; denn diese Verhaltenswirksamkeit verändert das organisationale Geschehen. Latente Konflikte werden auf Grund ihrer Manifestation beim Individuum verhaltenswirksam. Die im Konfliktpotential begründeten Verhaltensweisen werden als Konfliktverhalten bezeichnet ³. Konfliktverhalten kann sich sowohl innerhalb des Individuums abspielen (verdecktes intraindividuelles Konfliktverhalten), als auch offen zeigen (offenes extraindividuelles Konfliktverhalten) oder in Interaktion mit anderen Individuen wirksam werden (offenes interindividuelles Konfliktverhalten) ⁴. Der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Konfliktpotential und Konfliktverhalten ist allerdings durch zeitliche Verzögerung auf Grund der Wahrnehmung und Interpretation der Konfliktursache und deren Umformung in Konfliktverhalten durch intraindividuelle Vorgänge nicht immer eindeutig herstellbar. Dennoch erscheint es möglich, diesen Konfliktprozeß, nämlich die Umformung des Konfliktpotentials in Konfliktverhalten analytisch zu durchdringen und in einem Ablaufschema darzustellen.

¹ Zum Begriff des Konfliktpotentials vgl. Esser (1975), S. 29 ff., Esser bezieht allerdings nur die subjektiven Bedingungen in dieses Konfliktpotential ein.

² Die Bedeutung dieser Konfliktwirkungen besteht im Bereich der Konflikt-handhabung, denn ein Konfliktmanagement kann nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn Aussagen über die Wirkungen von Konflikten möglich sind. Zur Konflikthandhabung vgl. Oechsler (1974), Esser (1975), Krüger (1972) und Thiele (1968)

³ Zum Konflikthandhabungscharakter des Konfliktverhaltens vgl. Esser (1972) S. 203 ff.

⁴ Vgl. hierzu auch Abb. 5 dieser Arbeit

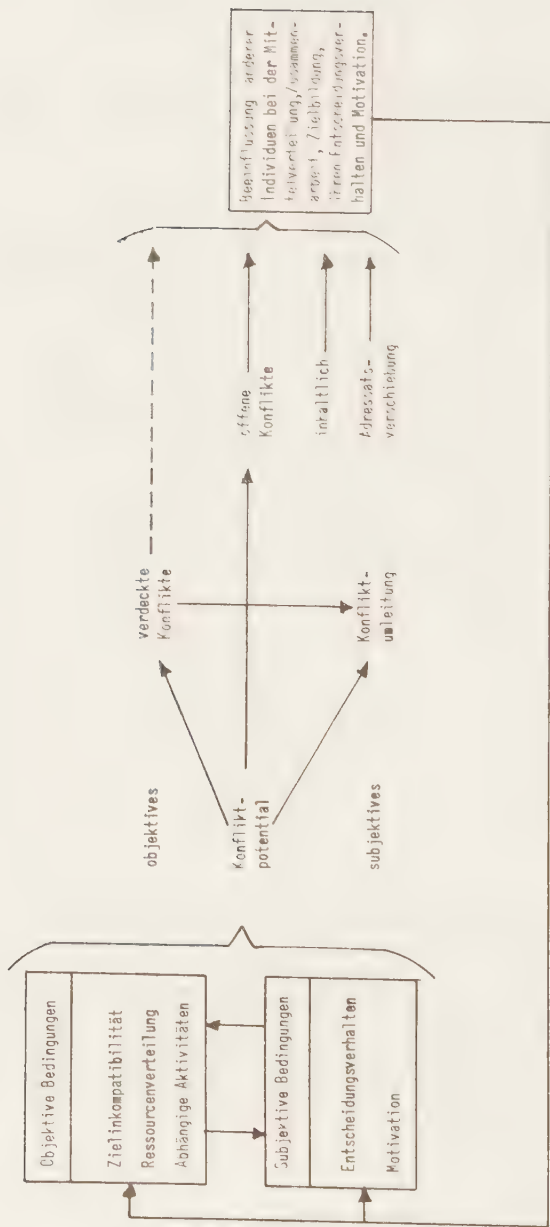


Abb. 5 : Ablauf des Konfliktverhaltens

Wie aus obiger Skizze zu ersehen ist, sind drei mögliche Verhaltensweisen des Individuums auf Grund des Konfliktpotentials zu unterscheiden:

1. das Konfliktpotential manifestiert sich in verdecktem Konfliktverhalten, es versickert innerhalb des Transformationsprozesses. Der Konflikt wird vom Individuum wahrgenommen, aber nicht direkt ausgetragen, sondern auf Grund der psychologischen Vorgänge im Individuum aufgefangen. Damit wird der Konflikt nicht durch aktive Verhaltensweise sichtbar bzw. die Verhaltensweise ist so verändert oder zeitlich verzögert, daß eine Zuordnung zum Konfliktpotential empirisch nicht nachvollziehbar ist ¹.
2. das Individuum wählt auf Grund der wahrgenommenen Konfliktursachen und Konfliktsituationen ein bestimmtes Konfliktverhalten aus. Es wählt sein Verhalten derart, daß es der Situation, die vom Individuum wahrgenommen wird, entspricht, und offen gezeigt wird.
3. das Individuum zeigt Verhalten und Reaktionen, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang zum Konfliktpotential zu sehen sind, aber deren Ursache im Konfliktpotential liegen kann. Diese Verhaltensweisen werden auch als Konfliktumleitung bezeichnet, da hierbei der Konflikt nicht direkt und sofort ausgetragen wird, sondern in andere Aktivitäten umgeleitet wird, die inhaltlich und vom Objekt des Konfliktverhaltens her nur mittelbar mit den Ursachen des Konflikts zusammenhängen.

Das Ergebnis aller drei Transformationsprozesse des Konfliktpotentials soll im folgenden als Konfliktverhalten angesehen werden. Denn auch eine innere Aktivität und das Versickern von Konfliktpotential nach der Wahrnehmung der Konfliktsituation ist als Verhalten zu bezeichnen. Diese Verinnerlichung von Konfliktpotential kann zu Auswirkungen bei anderen Verhaltensweisen führen, wie z.B. beim Leistungsverhalten des arbeitenden Individuums. Im folgenden

¹ Vgl. auch hierzu Esser (1975), S. 74 ff., der allerdings das versickernde Konfliktpotential nicht als Konfliktverhalten bezeichnet

sollen nun die möglichen Verhaltensweisen innerhalb dieser drei Verhaltens-typen dargestellt werden.

Das verdeckte Konfliktverhalten ist durch die nicht sichtbare Aktivität des Individuums auf Grund des Versickerns des Konfliktpotentials gekennzeichnet. Diese verdeckten intrapersonellen Konflikte haben bislang noch kaum Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Literatur gefunden¹. Dies ist umso erstaunlicher, da sie sowohl vor und während eines Entscheidungsprozesses auftreten, als auch bei der Ausführung einer von der Organisation übertragenen Aufgabe wirksam werden. Im Unterschied zum offenen Konflikt wird sich das Individuum beim verdeckten Konflikt meist des konfliktären Verhaltens einer Situation nicht bewußt².

Das Individuum reagiert im Unterbewußten mit Hilfe von Abwehrmechanismen auf diese verdeckten Konflikte, um Angstreaktionen zu reduzieren. Eine offene Verhaltensäußerung tritt nur insoweit auf, als das Individuum plötzlich auftretende Unsicherheiten zeigt, die zu einer starken oder schwachen Hemmung führen können³. In besonders drastischen Fällen kann der verdeckte Konflikt auf Grund seiner affektiven Ambivalenz⁴ zu affekthaften Verhaltensweisen führen. So kann es z.B. vorkommen, daß ein Individuum Brüche in seiner Verhaltensweise erkennen läßt, indem es z.B. plötzlich sein Werkzeug wütend und zornig wegwirft oder gar zerstört, obwohl es bisher als besonnen und ruhig bekannt war⁵. Die Psychologie kennt unterschiedliche Formen dieses Konfliktverhaltens, die im weiteren in Bezug auf das Leistungsverhalten des Individuums untersucht werden⁶. Diese verdeckten Konflikte können allerdings auch zu zeitlich verzögerten Konfliktverhaltensweisen führen,

¹ Als erster hat sich Esser (1975) dieses Problems angenommen, ansonsten liegt nur die sozialpsychologische Literatur vor, vgl. hierzu Heiss (1964) und die dortige Literatur

² Vgl. hierzu Feger (1965), S. 389

³ Vgl. hierzu Heiss (1964), S. 283

⁴ Vgl. hierzu Heiss (1964), S. 272 ff.

⁵ Vgl. hierzu Heiss (1964), S. 283

⁶ Vgl. die Zusammenfassung dieser Reaktionsformen bei Reber (1973), S. 189 ff. und Neuberger (1974a), S. 69 ff.

die dem offenen Konfliktverhalten oder der Konfliktumleitung zugerechnet werden können.

Das offene Konfliktverhalten besteht in einer Verhaltensweise, die sich in Übereinstimmung mit dem Objekt und dem Inhalt der Konfliktsituation befindet. Diese offene Verhaltensweise zeichnet sich in erster Linie durch eine Beeinträchtigung anderer Individuen aus. Diese direkte Beeinträchtigung bezieht sich in erster Linie auf die objektiven Bedingungen des Konfliktes und kann somit bei der Ressourcenaufteilung zu Streitigkeiten (Typ A) führen oder das Individuum verweigert die Zusammenarbeit mit anderen Individuen (Typ B), mit denen es auf Grund abhängiger Aktivitäten verbunden ist¹. Als weitere Verhaltensweise ist denkbar, daß das Individuum versucht, die Ziele anderer Individuen durch Manipulation und Machtausübung zu beeinflussen (Typ C)². Diese Konfliktverhaltensweisen können graduell unterschiedlich verlaufen, es geht von einer subtilen Beeinträchtigung der anderen Individuen bis zum offenen Kampf, ja sogar bis zur Gewalt³.

Die Konfliktumleitung erfolgt zum einen durch inhaltliche Verschiebung des Konfliktgegenstandes oder durch Verschiebung des Adressaten des Konflikts. Eine inhaltliche Verschiebung des Konflikts liegt dann vor, wenn die ursprünglich wahrgenommene Konfliktursache nicht Gegenstand der Auseinandersetzung ist, sondern ein anderer Konfliktinhalt als Interaktionsanlaß benutzt wird⁴. Eine Objekt- oder Adressatsverschiebung liegt vor, wenn ein inhaltlicher Zusammenhang der Konflikthandlung gegeben ist, das Objekt oder der Adressat des Konfliktverhaltens aber verändert wird. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn der Konfliktträger sich nicht gegen das Individuum wendet,

¹ Vgl. zu dieser Unterscheidung die objektiven Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte von S. 33 dieser Arbeit

² Vgl. hierzu auch Schmidt/Kochan (1972), S. 364.

³ Vgl. hierzu Coser (1965), auch, Dahrendorf (1972) und Krüger (1972) In diesem Zusammenhang sind auch die Konfliktaustragungsformen wie Drittparteienurteil, Verhandlungen, Kampf und Verführung zu nennen, vgl. hierzu die zusammenfassende Darstellung bei Lamm (1975), S. 12 ff.

⁴ Vgl. hierzu Euler (1973), S. 58

mit dem er Probleme bei der Ressourcenaufteilung hat, sondern gegen ein unbeteiligtes Organisationsmitglied¹. Die Konfliktumleitung führt dann zu offenem, interindividuellem Konfliktverhalten wie es oben beschrieben wurde.

Das Konfliktverhalten verursacht psychische Veränderungen innerhalb der Organisationsmitglieder und verändert die Zusammenarbeit der Individuen untereinander. Diese Darstellung des Zusammenhangs von Konfliktpotential und Konfliktverhalten entspricht einer neuen Interpretation der Konfliktepisode von Pondy². Ausgangspunkt, Ursache und Antezedenzbedingung von Konflikten sind die objektiven und subjektiven Bedingungen, die Pondy als latenten Konflikt bezeichnet und die das Konfliktpotential bestimmen. Objektive und subjektive Bedingungen sind wechselseitig miteinander verknüpft, daher folgt der wahrgenommene Konflikt nicht aus dem latenten Konflikt, wie Pondy es beschreibt, denn es können auch nicht vorhandene, objektive Bedingungen wahrgenommen werden bzw. vorhandene objektive Bedingungen nicht wahrgenommen werden. Dieses objektive und subjektive Konfliktpotential löst das Konfliktverhalten aus, das dem manifesten Konflikt bei Pondy entspricht. Dieser Konflikt löst durch Verhaltensänderungen und Veränderungen der situativen Gegebenheiten neue subjektive und objektive Konfliktbedingungen bei anderen oder den gleichen Individuen aus, so daß dadurch nachfolgende Konflikte bestimmt werden. Diese Veränderungen müssen für den Betriebszweck Konsequenzen haben, da die Rollenerwartungen der Organisation nicht oder nur eingeschränkt erfüllt werden. Auch der Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung wird damit durch dieses Konfliktverhalten verändert (vgl. Abb. 5).

Wie betriebliche Leistung zustande kommt und der Leistungserstellungsprozeß sich vollzieht und verändert werden kann, soll im folgenden Kapitel geklärt werden. Vorläufig kann davon ausgegangen werden, daß betriebliche Konflikte und das daraus reflektierende Konfliktverhalten den individuellen wie organisationalen Leistungsentstehungsprozeß verändern³, wobei allerdings noch keine Aussagen darüber gemacht werden können, in welcher Weise betriebliche Konflikte dieses Leistungsverhalten determinieren.

¹ Vgl. hierzu Euler (1973), S. 59 und S. 109

² Pondy (1967)

³ Vgl. hierzu S. 61ff dieser Arbeit

2 Leistung in Betriebswirtschaften

In der Betriebswirtschaftslehre stellt sich die Frage nach der Leistung auf Grund ihrer zentralen Stellung in betriebswirtschaftlichen Erklärungs- und Gestaltungsansätzen. Die Leistungserstellung ist die zentrale Aufgabe einer Betriebswirtschaft und ihr Leistungsprogramm dient zur Erreichung übergeordneter Zielsetzungen und ist als Beitrag dieser Betriebswirtschaft zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse anzusehen. Erst die Leistung einer Betriebswirtschaft ermöglicht ihre Existenz als Teil der Gesamtwirtschaft.

2.1 Der betriebswirtschaftliche Leistungsbegriff

"Im wirtschaftlichen Bereich bezeichnet man das Ergebnis wirtschaftlicher Aktivitäten in abstrakter Form als Leistung" ¹. Im weitesten Sinne stellt die Leistung die Gesamtheit der quantitativen und qualitativen Ergebnisse aller Aktivitäten einer Unternehmung dar. Unter diesen Aktivitäten sind allerdings nur diejenigen zu subsumieren, die ein bewertbares Ergebnis im Sinne der Zielsetzung der Unternehmung ergeben, d.h. die ihrem Zielsystem dienen. So versteht Kosiol unter Leistung einer Betriebswirtschaft "das erstrebte Resultat der produktiven Gestaltungsprozesse, die das geplante Programm der Unternehmung bilden" ². In Abgrenzung zum Ertragsbegriff umfaßt der

¹ Vgl. hierzu Wagner (1975), Sp. 1181

² Kosiol (1958), S. 22. Weitere Literatur zum betriebswirtschaftlichen Leistungsbegriff vgl. Heinen (1974a), S. 66 ff.; Heinen (1974b), S. 127 ff.; Wagner (1966), (1975), Sp. 1182 ff.; Kupsch (1975), Sp. 314 ff.; Kuhn (1975), Sp. 163; Klook et. al. (1976); Menrad (1975), Sp. 2280 ff.. Kosiol (1966), S. 11 ff., Böhrs (1970), S. 7 ff., Baierl (1965), S. 13 ff.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß der Begriff der betrieblichen Leistung nur ungenügend bestimmt ist, und daher über die Natur betrieblicher Leistungen weitgehend Unklarheit herrscht. Zu dieser Problematik vergleiche: Mellerowicz (1957), S. 187, Faehndrich (1963), S. 282; Beste (1944) und Kolbinger (1961), S. 107 ff., auch die Diskussion unterschiedlicher Leistungsbegriffe bei Nürk (1961)

Leistungsbegriff nur diejenigen erfolgswirksamen Größen, die mit der produktiven Tätigkeit in ursächlichem Zusammenhang stehen, und nicht die Wertentstehung am Markt schlechthin. So erscheint es auch zu eng, unter betriebswirtschaftlicher Leistung nur die Leistungsmenge zu verstehen, die der Markt gerade aufnimmt, bewertet im Moment der Übernahme ¹. Nach der letzteren Begriffsfassung entstünden Leistungen nur durch den Umsatzakt auf Grund marktlich anerkannter Leistungen ², und selbsterstellte "Leistungen", die im Betrieb direkt eingesetzt und verbraucht würden (Zwischenprodukte, selbst-erstellte Anlagen) würden dabei nicht berücksichtigt.

Im folgenden soll nicht auf die tatsächliche Verwertung der Güter und die Dienste am Markt abgestellt werden, sondern nur die Marktfähigkeit der erstellten Güter und Dienste als Bedingung für die betriebswirtschaftliche Leistung genannt werden. Marktfähigkeit bedeutet, daß das erstellte Wirtschaftsgut ³ vermarktet werden könnte, wenn dies gewünscht würde, so daß ihm jederzeit ein Marktwert zugeschrieben werden kann. Leistungen im betriebswirtschaftlichen Sinn sind damit alle marktfähigen Ergebnisse betrieblicher Aktivitäten, die im Sinne der Zielfunktion der Unternehmung bewertbar sind sowie die im Hinblick darauf erbrachten Vorleistungen.

Der Begriff der betrieblichen Leistung kann nicht losgelöst von den Bedingungen des Entstehungsprozesses der Leistung betrachtet werden. Denn das Ergebnis des Leistungsentstehungsprozesses hat zum einen dem Sachziel, zum anderen auch dem Formalziel der Betriebswirtschaft zu genügen ⁴. Das Sachziel bestimmt die betriebliche Leistung als Aggregat individueller Einzelleistungen in Art und mengenmäßiger Hinsicht. Das Sachziel legt das Leistungsprogramm fest.

¹ Vgl. hierzu Bosshardt (1948), S. 32

² Vgl. hierzu Schnutenhaus (1948), S. 57

³ Zum Begriff des Wirtschaftsgutes vgl. May (1970), S. 14 ff. und Varga (1960), S. 303 ff.

⁴ Kosiol (1962), S. 25 und S. 40, auch Wild (1966), S. 127 und Stratmann (1968), S. 30

Dem Formalziel der Betriebswirtschaft wird nur dann entsprochen, wenn beim Zustandekommen der Leistung bestimmte Erfordernisse, die eine Betriebswirtschaft erfüllen muß, gewährleistet sind ¹. Bei Unterstellung realitätsnaher Prämissen, wie dem dominanten Gewinnziel und der Dauerhaftigkeit der Betriebswirtschaft, ist Leistung nur dann sinnvoll, wenn sie unter ökonomischen Bedingungen (Wirtschaftlichkeit) und unter gleichzeitiger Verfolgung der Überlebenszielsetzung (Anpassungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit) zustande gekommen ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß betriebswirtschaftliche Leistung dann vorliegt, wenn das Ergebnis der Kombinationsprozesse der Produktionsfaktoren einer Betriebswirtschaft zielbezogen und marktfähig ist und gleichzeitig bestimmten ökonomischen Bedingungen genügt, die aus dem Formalziel einer Betriebswirtschaft abzuleiten sind. Diese Bedingungen können in der Regel dann als erfüllt gelten, wenn bei der Erstellung der Leistung die Anpassungsfähigkeit, die Integrationsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Betriebswirtschaft gewährleistet ist ².

Da betriebliche Leistung auf Grund des Einsatzes der Produktionsfaktoren und deren Kombination entsteht, wird es durch diesen Einsatz und Kombinationsprozeß bestimmt. Die Leistung kann aus diesem Grunde nur durch die Bedingungen erklärt werden, unter denen sie zustande gekommen ist. Somit ist die Fragestellung dieser Untersuchung nach der Wirkung betrieb-

¹ Kosiol unterscheidet die mengen- und wertmäßige Interpretation der Formalziele. Die Begriffe Technizität und Ökonomität bestimmen diese Formalziele. Die Technizität bringt durch den Quotienten aus Output zu Input die technisch-mengenmäßige Ergiebigkeit (Produktivität) der Betriebswirtschaft zum Ausdruck. Die Ökonomität erfaßt die wertmäßigen Elemente der Formalziele und dient zur Beurteilung der ökonomischen Ergiebigkeit (Wirtschaftlichkeit) der Organisation. Dadurch ist die Forderung nach Leistungserstellung unter möglichst geringen Kosten im betriebswirtschaftlichen Leistungsbegriff impliziert (Rationalprinzip). Vgl. hierzu Kosiol (1962), S. 25; auch Gäfgen (1963), S. 102 und Georgopoulos/Tannenbaum (1957), S. 534 und Heinen (1974 a), S. 36; Simon et. al. (1966), S. 493 f.

² Vgl. hierzu auch S. 96 dieser Arbeit

licher Konflikte auf die betriebliche Leistung nur durch die Entwicklung eines Erklärungsmodells der Entstehung der betrieblichen Leistung, das Aussagen über die Determinanten der Leistung ermöglicht, zu beantworten. Wenn festgestellt werden kann, wie Konfliktwirkungen diese Determinanten beeinflussen und verändern und die oben entwickelte Prämisse gilt, daß die Leistungsentstehung und ihr Ergebnis einander bedingen, sind direkte Zusammenhänge zwischen Konflikt und Leistung zu erklären.

2.2 Die Entstehung betrieblicher Leistungen

Der leistungserzeugende Kombinationsprozeß vollzieht sich durch die Zusammenfügung menschlichen und sachlichen Inputs. Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre sieht den Menschen im Mittelpunkt ihrer Bemühungen und unterwirft die sachlichen Gegebenheiten des Betriebs der menschlichen Entscheidung. Der sachliche Input bekommt Hilfsfunktionen für die Erfüllung der Ziele der Organisation durch die Menschen.

"Betriebswirtschaften sind Sozialsysteme, in denen Menschen mit Hilfe technischer Hilfsmittel arbeitsteilig und kooperativ zur Erreichung des organisationalen Zielsystems und eigener Ziele zusammenarbeiten ¹. Da die Mehrzahl der Betriebswirtschaften arbeitsteilig strukturiert sind, werden die Aktivitäten zur Erreichung der Organisationsziele durch menschliche Arbeitsleistungen gesteuert, zumeist auch vollzogen ². Damit hat der Mensch entscheidenden Einfluß auf die gesamte Leistungserstellung der Betriebswirtschaft und damit auf den Grad der Zielerreichung. Die Erfüllung der Ziele der Organisation geschieht durch menschliches Verhalten, das als Leistungsverhalten bezeichnet werden kann, wenn das daraus entstehende Ergebnis oben genannten Kriterien genügt. Die Entscheidung für ein bestimmtes Leistungsverhalten

¹ Vgl. hierzu Heinen, E. (1972), S. 45 und Heinen (1971), S. 21 ff.

² Berthel (1973), S. 383. Vgl. hierzu March/Simon (1958) und Kupsch/Marr (1976)

erklärt sich aus den subjektiven Bedürfnissen und Wertvorstellungen des arbeitenden Menschen, aus den Anforderungen, die an ihn gestellt werden und aus seinen sozialen Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation ¹.

In Kombination mit sachlichen Hilfsmitteln und Vorleistungen anderer Organisationsmitglieder ergibt das menschliche Leistungsverhalten den individuellen Leistungsentstehungsprozeß. Dieser ist als Teil des Leistungserstellungsprozesses des gesamten Betriebes zu verstehen. Der Mensch ist die kleinste Leistungseinheit der Unternehmung. Andere Leistungseinheiten der betriebswirtschaftlichen Organisation können einzelne Menschen, Gruppen von Menschen oder Menschen in Zusammenarbeit mit Maschinen sein. Diesen Individuen oder Gruppen sind Aufgaben im Rahmen der organisationalen Leistungserstellung zugeordnet worden, die deren Anteil an der Gesamtleistung bestimmen.

Die konkrete Leistungsabgabe des Individuums erfolgt nicht um ihrer selbst willen, sondern im Rahmen der gestellten Aufgabe, die durch die arbeitsteilige Organisationsstruktur in Betriebswirtschaften zur Erreichung des Organisationszieles festgelegt ist. In organisationspsychologischer Sicht ist der Aufgabenkomplex, der dem arbeitenden Individuum zugewiesen ist, in seiner Rolle als Organisationsmitglied enthalten, so daß die Leistungsabgabe entsprechend der gestellten Aufgabe als rollenkonformes Verhalten bezeichnet werden kann ². Der Inhaber einer Position verhält sich im Sinne der Erwartungen der Organisation, d.h. er vollzieht, was er bei Eintritt in die Organisation ³ als Aufgabe übernommen hat ⁴. Die Aufgabe konkretisiert und spezifiziert den Organisationszweck für das Individuum und bindet damit dessen Leistungsanforderung in das Zielsystem ein. Eine Aufgabe wird einem Individuum oder einer Gruppe durch die Organisation übertragen oder durch das Individuum selbst gestellt. Unter den arbeitsteiligen Gegebenheiten betriebswirtschaftlicher

¹ Berthel (1973), S. 383

² Vgl. hierzu March/Simon (1958)

³ Vgl. hierzu March/Simon (1958) und Marr (1974), S. 100 ff.

⁴ Vgl. hierzu Hoyos (1974), S. 50

Organisationen wird die Aufgabe meist von übergeordneten Instanzen gestellt. Doch bei innovativen, kreativen und spontanen Leistungen werden vermutlich auch selbstgestellte Aufgaben in der Unternehmung gelöst.

Eine Aufgabe besteht aus einem Reizkomplex und einer Reihe von Instruktionen, die angeben, welche Operationen durch den oder die Handelnden im Hinblick auf die Reize durchgeführt werden müssen und/oder welche Ziele zu erreichen sind ¹.

Der Reizkomplex der Aufgabe enthält das Motivationspotential der Aufgabe, um beim Aufgabenträger eine Leistungsbereitschaft zu erzeugen ². Die Anweisungen über die notwendigen Verfahren zur Aufgabenerfüllung beeinflussen das Leistungsvermögen ³ des Individuums, die richtigen Schritte zur Erfüllung auszuführen bzw. erweitern dieses Leistungsvermögen, um zu einer Aufgabenerfüllung zu gelangen. Die Aufgabenerfüllung als Subziel innerhalb der Ziel-Subzielketten ⁴ der Unternehmung stellt die Verbindungen der Aufgabe zum Organisationsziel her. Damit ermöglicht die Aufgabe als Element der Organisationsleistung eine Zuordnung von Teilen der Organisationsleistung auf das Individuum und dessen Leistung. Die koordinierte Erfüllung der Aufgaben ergibt unter bestimmten Nebenbedingungen ⁵ die Gesamtleistung der Organisation. Durch kongruente Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung ⁶ ist jedem Individuum als kleinstem Leistungselement der Organisation sein Anteil an der organisationalen Leistung zuzuordnen. Dieser Anteil wird nicht quanti-

¹ Vgl. hierzu Hoyos (1974), S. 108, vgl. hierzu Hackman (1970), S. 210
Vgl. hierzu auch Hacker (1973)

² Vgl. hierzu S. 70 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu S. 97 dieser Arbeit

⁴ Vgl. hierzu Heinen (1976b), S. 52 und das Prinzip des Management by objectives, hierzu Ulrich/Fluri (1975), S. 207 f. und Brightford (1971), S. 503 ff.

⁵ Nähere Erläuterungen zur Koordination und ihren Bedingungen vgl. S. 92ff. u. 133ff.

⁶ Vgl. zu dieser Verteilung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz die Konzeption des Management by delegation: Höhn (1969)

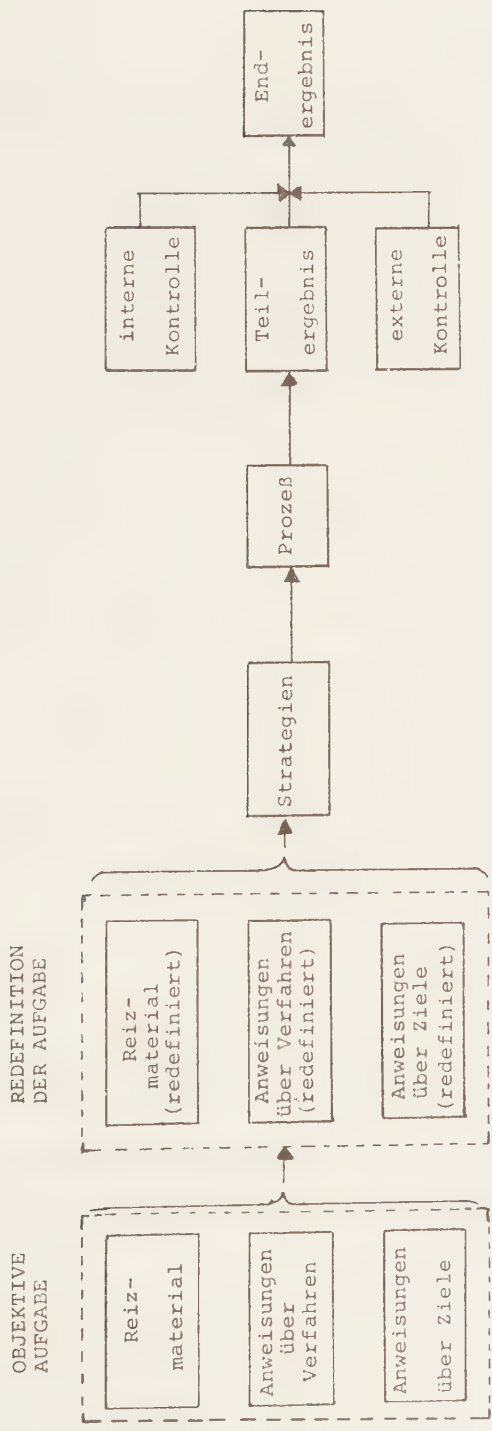


Abb. 6 : Der Aufgabenerfüllungsprozeß

fizierbar sein im Sinne einer quantitativen Zurechnung auf den Einzelnen ¹, sondern soll nur die Zielbezogenheit der Einzelaktivitäten auf das Organisationsziel gewährleisten (Vgl. Abb. 6)

Der Verlauf des Aufgabenerfüllungsprozesses ist aus obiger Skizze zu ersehen. Das Individuum als handelnde Person und Leistungsträger muß die objektive Aufgabe erfassen und in sein kognitives Modell der Wirklichkeit umformen (Redefinition). Dazu muß das Individuum die Aufgabe verstehen, akzeptieren und sich den Anforderungen stellen. Diese Redefinition der Aufgabe wird durch die Bedürfnisse und Wertvorstellungen und frühere Erfahrungen des Individuums geprägt ². Der Leistungsträger entwickelt dann alternative Strategien zur Durchführung der Aufgabe, entscheidet sich für eine der Alternativen und führt dann die Aufgabe durch. Das Ergebnis wird sowohl durch das Individuum (interne Kontrolle) als auch durch die Organisation überprüft (externe Kontrolle) und in beiden Fällen an bestimmten Sollwerten gemessen. Dieses Ergebnis ist die Leistung des einzelnen Organisationsmitgliedes.

Durch Koordination der Leistungsverhaltensweisen einzelner Individuen ergibt sich die Gesamtleistung der Organisation. Da die individuelle Leistung einen Beitrag zur Gesamtleistung der Organisation liefert, soll im folgenden von der Prämisse ausgegangen werden, daß eine Steigerung des Leistungsverhaltens des Individuums zu einer Steigerung der organisationalen Gesamtleistung führt ³. Daraus kann gefolgert werden, daß diejenigen Determinanten, die den individuellen Leistungsentstehungsprozeß beeinflussen, auch die gesamtorganisationale Leistung determinieren.

¹ Vgl. hierzu Kupsch (1975), Sp. 314 ff., der dieses Problem für die Arbeitsproduktivität erörtert.

² Vgl. hierzu Hackmann (1970), S. 213 und Hoyos (1974), S. 110 ff.

³ Dies gilt nur unter der Prämisse, daß kein "Organisational Slack" vorhanden ist. Vgl. hierzu March/Simon (1958) und Fuchs-Wegener/Welge (1974), S. 71 ff.

Auf Grund der hohen Komplexität des organisationalen Leistungserstellungsprozesses werden nach obiger Prämisse zunächst die Einflußfaktoren untersucht, die die individuelle Leistung bestimmen. Ausgehend von dieser Analyse können dann Folgerungen für die Gesamtleistung der Betriebswirtschaft und deren Determinanten getroffen werden.

3.3 Der individuelle Leistungsentstehungsprozeß

Wagner ¹ erklärt die Entstehung menschlicher Arbeitsleistung (individuelle Leistung) durch eine Vielzahl von Faktoren, die im folgenden Schaubild dargestellt werden.

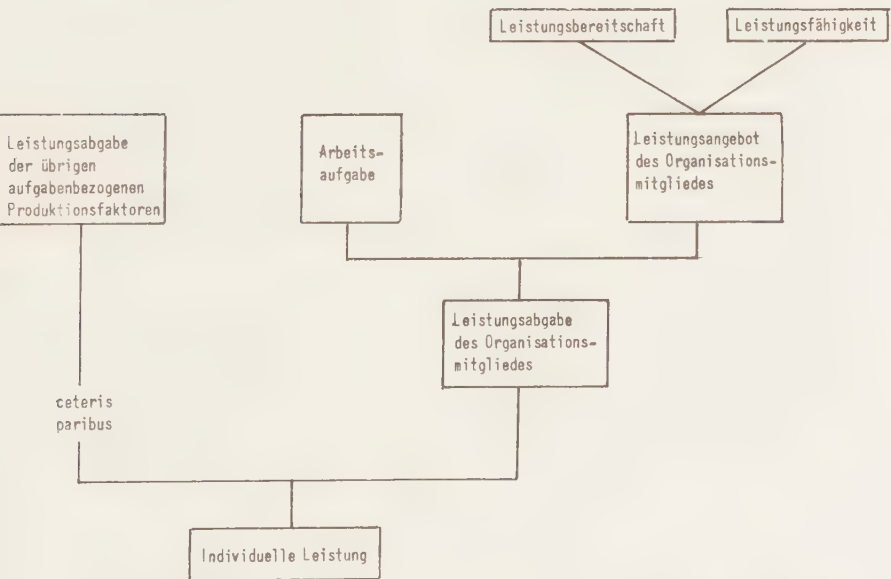


Abb. 7 : Die Entstehung der individuellen Leistung im Betrieb

¹ Wagner (1975), Sp. 1188

Die grundlegenden Determinanten der individuellen Leistung sind das Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft, die im Zusammenwirken mit den Anforderungen der gestellten Aufgabe das Leistungsangebot des Individuums in der Organisation bestimmen. Das Wollen und Können als Grunddeterminanten menschlicher Leistung in der Betriebswirtschaft (Arbeitsleistung) durchzieht alle Modelle menschlichen Leistungsverhaltens¹. Die Entscheidung des Individuums, eine bestimmte Leistung erbringen zu wollen, sagt noch nichts darüber aus, ob der gewünschte Output dieses gewollte Niveau auch tatsächlich erreicht. Das objektive Ergebnis, bewertet im Licht der jeweiligen betriebswirtschaftlichen Zielfunktion, hängt nicht nur von der Entscheidung, Leistung erbringen zu wollen, sondern auch vom Leistungsvermögen und externen Faktoren, wie z.B. anderen Produktionsfaktoren und den Anforderungen der Tätigkeit, der Aufgabenformulierung ab. So bestimmt der Leistungswille, welcher Teil aus dem Spektrum möglicher Aktivitäten und Intensitäten eingesetzt wird². Dies gilt nur unter der Prämisse, daß das Vermögen des Individuums ausreicht, die möglichen Aktivitäten zu erfüllen, ansonsten begrenzen die beschränkten Fähigkeiten trotz hohen Leistungswillens die Aktivitäten und deren Ergebnis. Die Begriffe Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft sind daher im folgenden näher zu bestimmen.

Aus der multiplikativen Verknüpfung³ beider Komponenten "Wollen" und "Können", Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen, entsteht das Leistungsverhalten und dessen Ergebnis; die Leistung des Individuums. Dieses Ergebnis aus der Verknüpfung beider Komponenten ergibt sich allerdings nur unter der Prämisse, daß der Wille zur Aktivität (Motivation) auch tatsäch-

1 Vgl. hierzu Mace (1935), S. 1 ff., Maier (1965), S. 409, Viteles (1953), S. 3, Heckhausen (1963), S. 270, Vroom (1964), S. 203, Chung (1968), S. 86; in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur vgl. hierzu Wagner (1966), S. 27 ff., Böhrs und Schelsky (1954), S. 41 ff. und Böhrs (1959), S. 9, Berthel (1973), S. 385 und Steinle (1975), S. 183

2 Wagner (1975), Sp. 1188

3 Miner/Dachler (1973)

lich in zielbezogene Orientierung der Fähigkeiten und Anstrengungen umgewandelt wird. Die bisherigen Erläuterungen zum Leistungserstellungsprozeß haben wohl dessen Komponenten dargestellt, aber ermöglichen noch keinen zwingenden Zusammenhang von Leistungsbereitschaft, verknüpft mit dem Leistungsvermögen und dem tatsächlichen Leistungsergebnis. Unter der Voraussetzung, daß die Fähigkeiten den Anforderungen der erwünschten Leistung, der Aufgabenlösung, entsprechen, ist nur noch die Wirkung der Leistungsbereitschaft auf die Leistung von Bedeutung. Von der Prämisse konstanter Fähigkeiten kann mit Einschränkungen für Betriebswirtschaften insofern ausgegangen werden, da die Fähigkeiten des Organisationsmitgliedes mit den gestellten Leistungsanforderungen auf Grund der Personalauswahl, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofilen übereinstimmen. Auf Grund empirischer Untersuchungen kann auch gesagt werden, daß das Leistungsvermögen notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Leistungserstellung ist ¹. Weiterhin erscheint die Leistungsbereitschaft kurzfristig beeinflussbar, wogegen das Leistungsvermögen nur langfristig durch Ausbildung und Training beeinflussbar ist ². Ausgehend von der Funktion $Leistung = f(\text{Leistungsvermögen} \times \text{Leistungsbereitschaft})$ ³ läßt sich ableiten: Wenn das Leistungsvermögen einen niedrigen Wert hat, dann wird eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft eine geringere Erhöhung der realisierten Leistung ergeben als bei einem höheren Wert des Leistungsvermögens ⁴. Allerdings erscheint die Annahme, daß größere Leistung erreicht wird, je befähigter jemand ist und andererseits bei gegebener Befähigung die Leistung verbessert werden kann, je härter jemand arbeitet, d.h. je motivierter er ist, als zu einfach ⁵. Denn die Motivation des Individuums ist nicht unbegrenzt zu steigern, sondern hat auch ihre Grenzen, wie auch die Leistung begrenzt sein wird.

¹ Vgl. diesen Zusammenhang auch bei Vroom (1967), (1973) und Meyer (1973) und Weiner (1972)

² Vgl. hierzu S. 87 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu Vroom (1967), S. 204 f.

⁴ Vgl. hierzu Vroom (1967), S. 203 f. und Steinle (1975), S. 179

⁵ Vgl. hierzu die empirischen Befunde von Meyer (1973) und Weiner (1972)

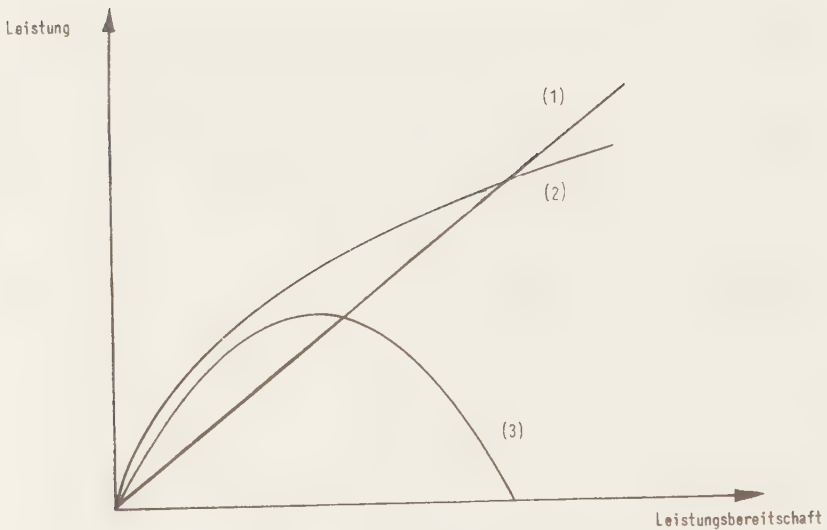


Abb. 8 : Der Zusammenhang von Leistung und Leistungsbereitschaft

Damit ergibt sich, daß ein linearer Zusammenhang (1) zwischen Leistungsbereitschaft und Leistungsergebnis nicht uneingeschränkt postuliert werden kann (vgl. Skizze). So ist es vorstellbar, daß auf Grund einer bestimmten Leistungsobergrenze des Individuums eine Steigerung der Leistungsmotivation (Leistungsbereitschaft) immer kleiner werdende Leistungssteigerungen bewirkt (2); oder daß bei Vorhandensein einer Motivationsgrenze die realisierte Leistung bei Annäherung an diese Grenze abfällt (3). Vroom hält diesen u-förmigen Verlauf für empirisch gesichert¹. Die Extrempositionen des Motivationsniveaus können derart gedeutet werden, daß Hochleistungsbereitschaft zu einer Verengung des kognitiven Feldes führt und tendenziell mit dem emotio-

¹ Vgl. hierzu Vroom (1967), S. 203 f.

nen Zustand der Angst verbunden wird. Ein extrem niedriges Motivationsniveau führt dagegen zu Trägheits- und Faulheitssymptomen und damit auch zu niedrigerer Leistung¹. Unterstellt man diesen u-förmigen Verlauf des Zusammenhanges zwischen Motivation und Leistung, so gibt es ein Motivationsoptimum, in dem sich die größtmögliche Leistung aus der konstantgehaltenen Fähigkeit ziehen läßt. Unter der Voraussetzung dieses kurvilinearen Zusammenhanges² kann die Leistungsbereitschaft als Einflußfaktor der Leistung angesehen werden.

2.3.1 Die Leistungsbereitschaft

Unter der Prämisse, daß die Willensbildung eines Individuums für eine bestimmte Handlungsalternative von der Ausprägung seiner Motivation abhängt, muß der Wille zur Leistung (Leistungsbereitschaft) mit motivationstheoretischen Kategorien erklärt werden³.

¹ Vgl. hierzu Tolman (1947) und McClelland (1951), S. 485 und Vroom (1967), S. 206 f.

² Die Bezeichnung kurvilinear stammt von Steinle (1975), S. 181 ff.

³ Andere mögliche Ansätze wären unter anderen Prämissen und unter Voraussetzung eines anderen Menschenbildes das Scientific Management und die Human-Relation-Bewegung:

1. Das Scientific Management ist gekennzeichnet durch die Sichtweise des Menschen als technisch instrumentaler Produktionsfaktor, der zu optimaler Leistung durch optimale, auf Grund von Zeit- und Bewegungsstudien erarbeiteten Arbeitsabläufen gebracht wird. Der Mensch als "soziales und psychologisches" Wesen wird hier nicht erkannt.

2. Die Human-Relation-Bewegung, entstanden aus der Abkehr von dem mechanistischen Menschenbild, sieht die Determinanten der menschlichen Leistung in den sozialen Beziehungen und Bindungen des Menschen, die seine Zufriedenheit fördern und damit seine Leistungseffizienz steigern.

Im Gegensatz dazu weist der motivationstheoretische Ansatz ein breiteres Spektrum auf und vereinigt im Grunde genommen die Ansätze des Scientific Management der Human-Relation-Bewegung. Mit motivationstheoretischen Kategorien läßt sich sowohl der individuelle Bereich des arbeitenden Menschen als auch seine Einordnung in das soziale Beziehungsgefüge der Organisation erklären. Vgl. hierzu die Zusammenfassung bei Berthel (1973), S. 384 ff.

Die Motivation zur Leistung (Leistungsmotivation) ist Ursache der Leistungsbereitschaft und bestimmt die Stärke des Leistungswillens und seine Richtung und damit den Gegenstand der zukünftigen Leistung ¹. Allgemein wird Motivation in eine überdauernde Komponente, die eine relativ dauerhafte psychische Disposition bezeichnet, und in eine aktualisierte Komponente, die die momentane Bereitschaft eines Individuums, seine in erster Linie kognitiven Funktionen auf die Erreichung eines zukünftigen Zielzustandes zu richten und zu koordinieren, unterteilt ². Die kognitiven Konzeptionen zur Erklärung der Leistungsmotivation ³ gehen weiterhin davon aus ⁴, daß die überdauernde Motivation des Individuums sich in zwei Tendenzen aufspalten läßt, zum einen Erfolg anzustreben, zum anderen Mißerfolg zu vermeiden ⁵. Kennzeichen der überdauernden Leistungsmotivation, die sich durch die psychologische Entwicklung beim Erwachsenen stabilisiert hat und auch als generelles Leistungsbedürfnis bezeichnet werden kann, ist das Vorhandensein von Wertungsdispositionen, die sich auf die Endzustände Erfolg oder Mißerfolg einer Aktivität beziehen ⁶. Je nach Gewicht dieser Leistungsdisposition ist das Individuum

¹ Vgl. hierzu Neuberger (1974), S. 18 ff.

² Vgl. hierzu Ach (1935), S. 341, Messer (1928), S. 318, Murphy (1947), S. 80, Krech und Cutthfield (1948), S. 37, Atkinson (1964), S. 240 ff., McFarland (1967), S. 520, Shartle (1956), S. 151, Vinacke (1962), S. 3 ff., Guilford (1965), S. 315 ff., Heckhausen (1963), S. 5, Thomae (1965), S. 43, Heckhausen (1965), S. 603

³ Neuberger unterscheidet weiterhin das Homöostase-Prinzip, die Anreiztheorie und die humanistischen Theorien. Vgl. hierzu Neuberger (1974), S. 24 ff. und 58 ff. Die hier zitierten kognitiven Konzeptionen vereinigen sowohl kognitive wie anreiztheoretische Elemente in ihren Modellansätzen.

⁴ Vgl. hierzu Heckhausen (1965) S. 603, Schneider (1971)

⁵ Vgl. hierzu Atkinson (1968), S. 322 ff., Heckhausen (1963), S. 114 ff. und Heckhausen (1965), S. 655 ff., Neuberger (1974), S. 28 ff. Atkinson (1964), S. 240 ff. und Patchen (1970), S. 25 ff.

⁶ Heckhausen (1965), S. 605 ff.

als erfolgsmotiviert oder mißerfolgsmotiviert zu bezeichnen. Diese Grundeinstellung des Individuums beeinflusst sowohl die vorwegnehmende Erwartung (Antizipation), als auch die nachträgliche Stellungnahme zu menschlichem Verhalten, z.B. Leistungsverhalten. Dadurch wird die Wirkung bestimmter situativer Variablen auf die Leistungsmotivation begünstigt oder gehemmt, denn die aktualisierte Form der Leistungsmotivation erfolgt durch eine situative Anregung der überdauernden Leistungsmotivationskomponente¹. Diese situative Anregung erfolgt durch die Fähigkeit des Menschen, Erfolgs- oder Mißerfolgserlebnisse zeitlich vorwegzunehmen und damit den Anreiz, den eine Aufgabe auf das Individuum ausübt, und dessen Erfolgs- oder Mißerfolgswahrscheinlichkeit, zu beurteilen.

Dieses sogenannte Erwartungsgefälle, dessen Verlauf von der Stärke des Anreizes, der Erfolgserwartung und der psychologischen Distanz zum zukünftigen Ereignis bestimmt wird, führt zu einer aufsuchenden oder vermeidenden Aktivität des Individuums². Der Aufforderungscharakter (Valenz) einer Situation wird durch die beiden entgegengesetzten Verhaltenstendenzen und deren Abwägung gegeneinander hervorgerufen: Vermeidung negativer Erfahrungen und Anstreben positiver Erfahrungen³.

¹ Vgl. hierzu Heckhausen (1965), S. 604

² Bei Heckhausen hängt die Stärke der Motivation von der Steilheit des Erwartungsgefälles ab, das durch die Relation von Diskrepanz zwischen gegenwärtiger und zukünftiger Istlage des Individuums einerseits und der erlebten psychischen Distanz zur zukünftigen Istlage andererseits, bestimmt wird. Vgl. hierzu Heckhausen (1965), S. 614 f.

Zur Bestimmung und Messung von Diskrepanz und Distanz vgl auch die zusammenfassende Darstellung bei Kossbiel (1976), S. 1104

³ Vgl. hierzu Neuberger (1974a), S. 77

2.3.1.1 Die Erwartungsvalenztheorien als Erklärung der Leistungsbereitschaft

Diese Komponenten der Leistungsbereitschaft gehen auf Lewin und seinen feld-theoretischen Ansatz zurück. Lewin postuliert, daß menschliches Verhalten eine Funktion des Lebensraumes ist. Hierbei umfaßt der Lebensraum sowohl die Person als auch die Umwelt, d.h. den gesamten Bereich, in dem ein Individuum agiert. Lewin sieht das Verhalten des Individuums in dieser Umwelt von unterschiedlichen Situationen bestimmt, die unterschiedliche Aufforderungscharaktere für die Handlungen des Individuums haben. Eine bestimmte situative Gegebenheit (Zielbereich) des Lebensraumes (Umwelt) besitzt für das Individuum einen bestimmten Aufforderungscharakter, der sowohl positiv wie negativ sein kann, wodurch eine Tendenz zur Annäherung oder Abwendung von diesem situativen Bereich ausgelöst wird. Die Verbindung zwischen diesem situativen Zielbereich und dem Individuum, das durch eine bestimmte Valenz (Aufforderungscharakter) zu diesem Zielbereich hinstrebt oder sich von ihm abwendet, wird bei Lewin, durch eine hypothetische Variable, die Kraft (force) hergestellt. Nach Lewin ist die stärkere auftretende Kraft verhaltensbestimmend ¹.

Die kognitiven Theorien der Leistungsmotivation bezeichnen als Determinanten der Leistungsbereitschaft die Valenz, die Instrumentalität und die Erwartungswahrscheinlichkeit des Eintretens der Leistung ².

¹ Vgl. hierzu Lewin (1935), S. 118 und Lewin (1963), S. 218 f. und Steinle (1975), S. 46 ff.

² Vgl. hierzu Atkinson (1964) und Atkinson (1968), Patchen (1970), Vroom (1964) Porter und Lawler (1968)

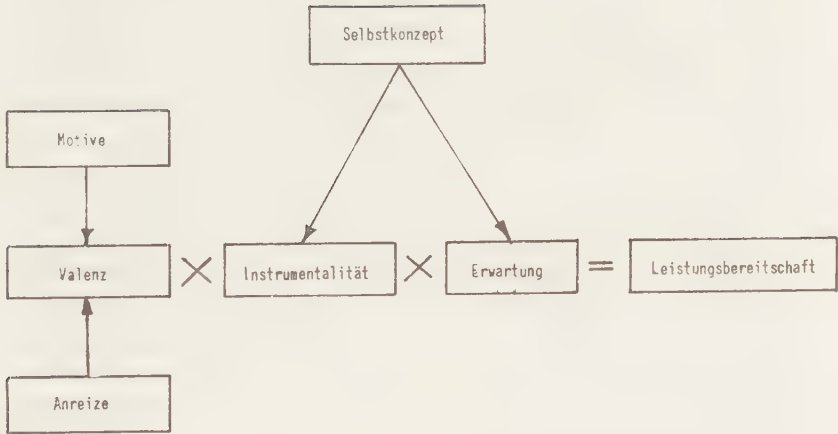


Abb. 9 : Die Determinanten der Leistungsbereitschaft

Die **Valenz** ist Ausdruck für den Aufforderungscharakter der zu erbringenden Leistung und wird durch die **Motive** des Individuums und die **Anreize**, die mit dieser Leistung verbunden sind, determiniert. Die **Motive** des Individuums entspringen seinen Bedürfnissen und werden oft auch diesen gleichgestellt¹. Entsprechend der Arbeit von Maslow sind die Bedürfnisse in unterschiedliche Motivklassen, wie physiologische Motive, Sicherheitsmotive, soziale Motive, Motive nach Achtung und Status und Motive zur Selbstverwirklichung zu unterteilen². Falls diese Bedürfnisse des Individuums nicht erfüllt oder befriedigt sind, werden sie verhaltenswirksam, d.h. bestimmte Tatbestände und Gegenstände werden mit erstrebenswerten Affekten belegt, so daß ein Aufforderungs-

¹ Vgl. hierzu Parsons und Shils (1951) und Taylor (1960) und Nick (1974), S. 20

² Vgl. hierzu Maslow (1954), S. 82 ff.

charakter für das Individuum zur Erreichung dieser Zustände gegeben ist. Mit den Motiven wird in erster Linie der energetisierende Bereich der Valenz angesprochen, wogegen der Anreiz als zweite Determinante der Valenz den kognitiven Bereich dieser Größe bestimmt. Während sich in der Motivkomponente die Struktur individuellen Verlangens, Neigungen und Interessen manifestieren, repräsentiert die Anreizkomponente die kognitive Wahrnehmung der sich situativ anbietenden Umwelt durch das Individuum ¹. Bei Anreizen handelt es sich in erster Linie um Umweltzustände und Ereignisse, die bestimmte Motivklassen beeinflussen (Aktivationsfunktion) ² oder zur Befriedigung bestimmter Bedürfnisse beitragen (Gratifikationsfunktion) ³ oder das Verhalten des Individuums auf bestimmte Handlungsergebnisse richten und damit die Effizienz der Verhaltensweise erhöhen (Effizienzfunktion) ⁴. Solche Anreize können materiellen wie immateriellen Inhalts sein, wie z.B. Lohn, Führungsverhalten, Partizipation, soziale Anreize usw. ⁵. Über Verhaltensrückmeldungen werden die Anreize und Motive und damit die Valenz durch die Zufriedenheit ⁶ des Individuums bzw. durch die Ausübung und Wahrnehmung der externen und internen Kontrolle

¹ Steinle (1975), S. 95

² Vgl. hierzu Scott (1966)

³ Vgl. hierzu Roethlisberger (1939) und Mayo (1946) und die Literatur der Human-Relations-Bewegung

⁴ Vgl. hierzu Likert (1961), Argyris (1964) und Vroom (1964), S. 175 ff.

⁵ Vgl. hierzu die Anreiz/Beitrags-Theorie von Barnard (1938) und deren Weiterentwicklung bei March/Simon (1958)

⁶ Da die bisherigen empirischen Befunde keine eindeutig positive oder negative Korrelation zwischen Zufriedenheit und Leistung bestätigen konnten, ist die Zufriedenheit nicht als Determinante zur Erklärung menschlichen Leistungsverhaltens heranzuziehen. Es kann allerdings die Vermutung geäußert werden, daß der Wille des Individuums, Zufriedenheit zu erreichen, mit dem Leistungswillen in vielen Fällen eng korreliert, so daß kongruente kognitive Strukturen und Prozesse zur Erreichung von Leistung und Zufriedenheit nicht ausgeschlossen werden können.

Vgl. hierzu Bass (1965), S. 38 ff., Roethlisberger u. Dickson (1939), Kahn (1960), S. 275 ff. und Neuberger (1974b), S. 169 f. Weiterhin Korman (1970), S. 31 ff.

innerhalb der Organisation zusätzlich determiniert ¹.

Bei der Instrumentalität der zu erbringenden Leistung handelt es sich um den Mittel-Zweck-Zusammenhang zwischen zwei Ereignissen (Anfangs- und Endzustand), die eintreten können; es handelt sich also um die subjektive Einschätzung, ob die Leistung erfolgreich abgeschlossen wird und ein Mittel zur Erlangung des erstrebten Anreizes ist ².

Bei der Erwartungsgröße handelt es sich um eine subjektive Erwartungswahrscheinlichkeit, daß ein bestimmtes Leistungsergebnis eintritt. Die Bestimmungsfaktoren hängen von der individuellen Erwartungshaltung des Individuums (erfolgs- oder mißerfolgsorientiert) ³ und seinen bisherigen Erfahrungen ab ⁴.

¹ Vgl. hierzu Porter und Lawler (1968a) S. 17 ff. und die Erläuterungen bei Neuberger (1974a) S. 87 ff. Zur internen und externen Kontrolle vergleiche auch S. 130 f. dieser Arbeit und Steinle (1975), S. 117 ff.

² Vgl. auch hierzu Porter und Lawler (1968a) und Lawler (1970). Ders. 1973, S. 41 ff. und die Zusammenfassung bei Mitchell/Riglan (1971)

³ Die Erfolgs- oder Mißerfolgsorientierung eines Individuums hängt ab von seiner Nettohoffnung auf Erfolg, die sich im Sinne Lewins und Atkinsons aus den Tendenzen, eine Situation anzustreben oder zu vermeiden, zusammensetzt. Die Differenz dieser beiden Tendenzen ergibt eine Erfolgs- oder Mißerfolgsorientierung. Die effektive Verhaltenstendenz resultiert nach Atkinson aus der Tendenz, einen Erfolg anzustreben oder einen Erfolg zu vermeiden. Die Lösung des Konfliktes zwischen dem positiven Interesse einer Leistungsrealisation (Tendenz Erfolg anzustreben) und der Angst vor Mißerfolg (Tendenz Mißerfolg zu vermeiden) ergibt die Nettohoffnung auf Erfolg und bestimmt das Individuum, entweder als erfolgs- oder mißerfolgsorientierten Menschen.

⁴ Dieses Modell bezieht sich auf das von Atkinson entwickelte Motivationsmodell, vgl. hierzu Atkinson (1964), S. 240 ff. und Heckhausen (1963), S. 114 ff., das von Vroom, vgl. hierzu Vroom (1967), S. 14 und S. 267 ff., und Patchen, vgl. hierzu Patchen (1970), S. 28 ff., vgl. hierzu ebd. S. 29 ff., weiterentwickelt wurde. Bei Patchen resultiert die Leistungsmotivation auch aus der multiplikativen Verknüpfung der Variablen Leistungsmotiv, Anreizwert und Erwartung. Das Leistungsmotiv entspricht der Valenz in obigem Modell und beinhaltet sowohl Bedürfnisse wie auch Anreize. Der Anreizwert bei Patchen entspricht der Instrumentalitätsgröße in unserem Modell. Er ergibt sich aus dem Ausmaß der grundsätzlich für das Individuum in einer konkreten Situation

Die beiden stark erwartungsabhängigen Größen Instrumentalität und Erwartung werden durch die Attribuierungen der Ursachen für Erfolg und Mißerfolg durch das Individuum beeinflusst. Auf Grund seines Attribuierungsverhaltens ergibt sich für das Individuum eine Selbsteinschätzung seiner Fähigkeiten, die von großer Bedeutung für zukünftige Leistungsaufgaben sind. Dieses Selbstkonzept wird durch die subjektive Interpretation eigenen Handelns und der daraus resultierenden Effekte auf Grund von Informationen, die das Individuum aus der Umwelt erhält, gebildet. Im Selbstkonzept verschmelzen subjektive und objektive Eindrücke über das Leistungspotential des Individuums. Diese Leistungskonzeption wirkt sowohl auf die Instrumentalität und die Erwartung des Motivationsprozesses ein und determiniert damit die Leistungsbereitschaft des Individuums.

Fortsetzung der Fußnote 4 von Seite

möglichen Erfolge. Die Erwartung entspricht der Erwartungswahrscheinlichkeit in obigem Modell. Der Verdienst der Modellanalyse von Patchen war es, daß er diese drei Grundvariablen weiter aufspaltete in zusätzliche Determinanten, die diese detailliert erläuterten (vgl. hierzu S.125ff.). Die oben genannten Modelle erfuhren eine Erweiterung durch Porter und Lawler, vgl. hierzu Porter und Lawler (1968a), S. 159 ff., Porter und Lawler (1968), S. 118 ff. und Lawler (1973), S. 53 ff., derart, daß die Erwartungsgrößen, die in dieses Modell einfließen, verdeutlicht wurden. Die Erwartungshaltung des Individuums wurden in die E-P (Effort-Performance) Erwartung, also die Erwartung, daß die Anstrengung auch zu Leistung führt und in die P-O (Performance-Outcomes)-Erwartung, also die Erwartung, daß die Leistung auch zu einem Ergebnis führt, aufgespalten, Lawler (1973), S. 55 ff. Hierbei erweist die E-P-Erwartung Übereinstimmung mit der Instrumentalität und die P-O-Erwartung mit der Erwartungsgröße obigen Modells auf.

2.3.1.2 Die Attribuierungstheorie als weiterführender Erklärungsansatz der Leistungsbereitschaft

Das Erleben und die Antizipation von Erfolg und Mißerfolg sind für das Leistungsverhalten des Individuums von besonderer Bedeutung. Jedes Individuum ist bestrebt, die Gründe für Erfolg und Mißerfolg zu untersuchen, um daraus Schlußfolgerungen für die nachfolgenden Handlungen zu ziehen.

Die Attribuierungstheorie ¹ befaßt sich mit dem Vorgang, wie ein Individuum Ereignisse durch sich selbst oder durch die Situation verursacht erlebt. Weiner wendete diese Theorie, die auf Kelley und auf Heider ² zurückgeht, auf Verhalten und Handeln in Leistungssituationen an ³. Er postulierte vier wahrnehmbare Ursachen von Erfolg und Mißerfolg in leistungsthematischen Situationen: Begabung, Anstrengung, Aufgabenschwierigkeit und Zufall. Hierbei entspricht die Begabung dem Leistungsvermögen des Individuums, die Anstrengung ist eine Resultante der Leistungsbereitschaft des Individuums und die Aufgabenschwierigkeit entspricht den Leistungsanforderungen der gestellten Aufgabe.

Verteilt man diese vier Variablengruppen nach internaler und externaler Zugehörigkeit zum Individuum, so sind Begabung und Anstrengung dem internalen Bereich des Individuums zuzuordnen und die Aufgabenschwierigkeit und Zufall dem externalen Bereich der Person, denn sie werden entweder von der Organisation (Aufgabe) oder von der allgemeineren Situation bestimmt. Das Individuum ordnet nun diese vier Ursachenkategorien vergangenen wie zukünftigen Leistungssituationen und deren Erfolg oder Mißerfolg zu.

Der Attribuierungsvorgang stellt sich wie folgt dar: Im Stadium der Aufgabenbeurteilung bewirkt die Wahrnehmung einer leistungsbezogenen Aufgabe Attri-

¹ Vgl. hierzu Kelley (1967), Heider (1958), Heider und Simmel (1944), Weiner (1966), Weiner (1967), Weiner (1970) und Weiner (1972)

² Vgl. hierzu Heider (1946), Heider (1957) und Heider (1960) und Kelley (1967)

³ Vgl. hierzu Weiner (1972), S. 354 ff.

buierungen hinsichtlich möglicher Ursachen von Erfolg und Mißerfolg. Diese Kausalanalyse ihrerseits bestimmt wiederum die zukünftigen Erwartungen für Erfolg und Mißerfolg ebenso wie die affektiven Antizipationen, die sich in Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Mißerfolg ausdrücken ¹. Diese affektiven Antizipationen oder antizipatorischen Emotionen und die Zielerwartung führen zu aufsuchendem oder vermeidendem Verhalten und zu Erfolg oder Mißerfolg. Danach werden die Kausalattributionen als Funktion des Leistungsergebnisses und der aus der Lösung der Aufgabe gewonnenen Informationen neu beurteilt ².

In der ersten Phase dieses Vorganges nimmt das Individuum eine Aufgabenbewertung vor, indem es Fähigkeiten, Anstrengung und Zufall und Aufgabenschwierigkeit der jeweiligen leistungsthematischen Aufgabe zuordnet und damit analysiert, inwieweit diese Aufgabe zu Erfolg und Mißerfolg führen könnte. Diese Kausalkognitionen bestimmen wiederum die Erwartung von Erfolg und Mißerfolg, also die Erwartung eines bestimmten Ergebnisses ³, ebenso aber auch die affektiven Antizipationen, nämlich Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Mißerfolg ⁴. In der zweiten Phase setzt das Individuum diese Erwartungen und Antizipationen in Verhalten und Handlungen um, die — falls das Individuum tätig wird — in Erfolg oder Mißerfolg münden. Das tatsächliche Ergebnis des Leistungsverhaltens wird wiederum kausal attribuiert und wirkt damit wiederum auf die zukünftige Leistungsverhaltensweise des Individuums ein, denn Kausalzuordnungen des Individuums für zukünftiges Leistungsverhalten erfolgen auf Grund der Ergebnisse zurückliegenden Leistungsverhaltens (vgl. hierzu Abb.10).

¹ Vgl. hierzu S. 42 dieser Arbeit

² Vgl. hierzu Weiner (1972), S. 354 ff.

³ Vgl. hierzu Erwartungswertentheorien S. 73 dieser Arbeit

⁴ Vgl. hierzu Hoyos (1974), S. 199

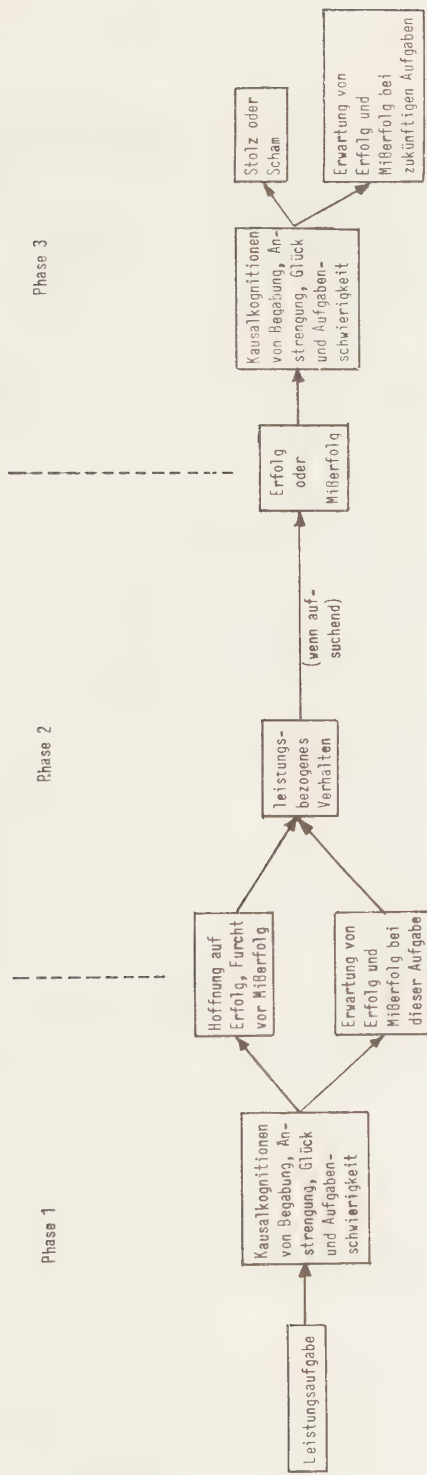


Abb. 10 : Der Attribuierungsvorgang

Die unterschiedlichen Kausalattributionen auf interne oder externe Faktoren beeinflussen die affektiven Reaktionen des Individuums in unterschiedlicher Weise¹. Zu einem besseren Verständnis dieser Kausalattribution ist es notwendig, auf die vier Variablengruppen detaillierter einzugehen. Diese erlebten Determinanten des Leistungsverhaltens sind zusätzlich zu ihrer Unterscheidung entsprechend der Personenabhängigkeit (internal/external) nach dem Kriterium der Stabilität ihres Auftretens zu unterscheiden. Diese Stabilität stellt ab auf die Konstanz der Faktoren innerhalb kurzfristiger leistungsthematischer Situationen. Somit ist die Begabung ein internaler stabiler Faktor, da sie sich nur langfristig verändern läßt, wogegen die Anstrengung ein internaler variabler Faktor ist, der sich in kurzen Zeiträumen verändern kann, der je nach Einstellung, Werten und Überzeugungen und körperlicher Disposition des Individuums variabel eingesetzt wird. Die Aufgabenschwierigkeit wiederum ist als externaler stabiler Faktor zu bezeichnen, weil sie sich während der Aufgabenlösung und der Leistungsabgabe vermutlich nicht ändern wird. Dagegen ist das Glück als externaler variabler Faktor anzusehen, da die Zuweisung von Glück oder Zufall als völlig unstetig angesehen wird.

Stabilität	Personenabhängigkeit	
	internal	external
stabil	Begabung	Aufgabenschwierigkeit
variabel	Anstrengung	Zufall

¹ Vgl. hierzu Weiner (1972), S. 352 f.

Die Befähigung (Begabung oder Fähigkeit)¹ des Individuums als internale stabile Determinante des Leistungsverhaltens wird dann als Hauptursache des Leistungsergebnisses angesehen, wenn auf Grund der Anzahl, dem Prozentsatz und der Reihenfolge der Erfolgserfahrungen bei vorangegangenen Leistungen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der wahrgenommenen Schwierigkeiten der versuchten Aufgabe auf die eigenen Fähigkeiten geschlossen werden kann. Damit steht diese Ursachenvermutung in engem Zusammenhang zur subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit des individuellen Leistungsverhaltens und trägt zur Bildung des Persönlichkeitsbildes bei, das stark durch das Fähigkeitsbewußtsein des Individuums geprägt ist. Empirische Untersuchungen bestätigen, daß zur internalen Fähigkeitszuordnung in erster Linie das vollbrachte Leistungsergebnis herangezogen wird². Festzuhalten bleibt, daß es von der Anzahl und der Reihenfolge der bisher erlebten Erfolge sowie der bisherigen maximalen Leistung abhängt, wie ein Individuum seine eigenen Fähigkeiten zur Erfüllung einer Aufgabe einschätzt.

Auch die Anstrengung, die aus dem Leistungswillen des Individuums hervorgeht, wird nicht auf Grund von introspektivem Wissen des Individuums über die Höhe seines Einsatzes oder die Höhe seiner Motivation bei einer gestellten Aufgabe geschlossen, sondern in erster Linie aus dem Leistungserfolg, der den Schluß zuläßt, "daß man hart gearbeitet hat"³. So hat sich in Experimenten gezeigt, daß in der Vergangenheit erfolgreiche Versuchspersonen aussagen, daß sie sich mehr angestrengt hätten als erfolglose Personen, obwohl das Ergebnis des Experiments völlig zufallsabhängig war. Es bestand daher kein Grund zu der Annahme, daß das erfolgreichere Individuum tatsächlich mehr Energie aufgewandt hat als das erfolglosere Individuum. Weitere Informationen über seine Anstrengung verschafft sich das Individuum über

¹ Matrix vgl. Weiner (1972), S. 356 und S.81 dieser Arbeit

² Vgl. hierzu Weiner (1972), S. 357 f.

³ Vgl. hierzu Weiner (1972), S. 363

äußere Anzeichen wie körperliche Aktivität, Muskelanspannung, Schwitzen, ausdauerndes Verhalten und über den Ablauf des Leistungsprozesses, je nach dem, welche externen Informationen über die notwendigen Anstrengungen für die Leistungserstellung das Individuum erhält.

Die Beurteilung der Aufgabenschwierigkeit durch das Individuum ist eine Funktion der beobachteten Leistung anderer Personen bei einer vorausgegangenen ähnlichen oder der gleichen Arbeit. Es gilt als plausibel, daß eine Aufgabe als leicht anzusehen ist, wenn sie von vielen bearbeitet und gelöst worden ist; haben allerdings nur wenige Erfolg, so wird sie als schwer eingestuft. Wenn eine Person bei einer Aufgabe andauernd Erfolg hat, während andere Individuen Mißerfolg haben, dann werden die Erfolge den Fähigkeiten und der Anstrengung dieser Person zugeschrieben. Wiederholter Erfolg bei gleichzeitigem Erfolg anderer Individuen wird mit der Leichtigkeit der Aufgabe begründet und nicht dem jeweiligen Individuum zugeschrieben. Weiterhin werden allerdings objektive Eigenschaften, wie z.B. Umfang, Komplexität und Novität der Aufgabe zur Beurteilung ihrer Schwierigkeit herangezogen. Auch im Falle der Beurteilung der Aufgabenschwierigkeit steht in erster Linie das Ergebnis der Aufgabe im Vordergrund, nicht die objektiven Kriterien, die eine Aufgabe bestimmen. Die relative Lösbarkeit für das Individuum spielt die entscheidende Rolle bei der Beurteilung der Aufgaben.

Ob Zufall oder Glück bei der Leistungserstellung mitgewirkt haben, hängt objektiv in erster Linie von der Art der Aufgabe ab (Münzwurf, Kartenziehen, Kugelstoßen beim Roulettspiel). Bei Aufgaben in leistungsthematischen Zusammenhängen wird allerdings der Zufall als Ursache attribuiert, wenn die anderen Ursachen, wie Fähigkeiten, Anstrengung und Aufgabenschwierigkeit keine Begründung für Erfolg oder Mißerfolg der Leistung liefern. Dies gilt besonders bei völlig überraschenden Mißerfolgen, deren Auftreten ein erfolgsgewohntes Individuum dann dem Zufall zuschiebt.

Aus dieser Ursachenattribution hat nun Weiner die Erwartungsvalenztheorien der Leistungsmotivation neu interpretiert. Dadurch ergibt sich ein

recht differenziertes Bild von Aufgabe, Motivation, Fähigkeit und Leistung¹. Liegt ein hohes Bedürfnis nach Leistung vor², so wird der Erfolg vom Individuum der Befähigung und der Anstrengung zugeschrieben. Die Attribuierung zu diesen beiden internalen Faktoren hat einen positiven Effekt bei eintretendem Erfolg auf die zukünftige Leistung des Individuums und erhöht die Wahrscheinlichkeit erneuten Leistungsverhaltens beim Individuum. Liegt eine geringe Leistungsmotivation vor, so wird ein Erfolg eher dem Zufall und der leichten Aufgabe zugeschrieben, wogegen ein Versagen mit einem Mangel an Befähigung begründet wird. Dies führt zu einer vermehrten Wahrscheinlichkeit von Versagen bei zukünftigen Aufgaben, das wiederum vermindert die Wahrscheinlichkeit von Leistungsverhalten. Auch was die Beharrlichkeit bei der Aufgabenerfüllung betrifft, ist diese bei Hochmotivierten stärker ausgeprägt als bei gering motivierten Individuen. Hochmotivierte schreiben ihren Mißerfolg mehr einem Mangel an Anstrengung zu, ihre Erfolgserwartung bleibt daher hoch, und sie behalten ihre Zielstrebigkeit bei. Die gering Motivierten werden ihr Versagen eher einem Mangel an Befähigung zuschreiben, daher sinkt ihre Erfolgserwartung bei Mißerfolg, und sie geben ihr Leistungsverhalten auf. Da Hochmotivierte ihr eigenes Bemühen als instrumental für die Aufgabenerfüllung ansehen, arbeiten sie auch härter in Leistungssituationen als Niedrigmotivierte. Hochmotivierte werden auch die Anstrengung bei sehr leichten Aufgaben als unnötig betrachten, bei sehr schwierigen Aufgaben dagegen als eine Verschwendung von Energie. Daher wird die stärkste Intensität des Einsatzes bei Aufgaben mittlerer Schwierigkeit erwartet, die eine Verknüpfung von guten Erfolgsaussichten mit Attribuierungen internaler Faktoren zulassen. Gering Motivierte sehen keinen Zusammenhang zwischen Anstrengung und Leistungsergebnis. Daher engagieren sie sich bevorzugt

¹ Vgl. hierzu Weiner (1972), S. 362 f.

² Dies entspricht der Definition des Erfolgsmotivierten auf Seite 76 dieser Arbeit

in sehr leichten oder sehr schweren Aufgaben, in denen die Anstrengung tatsächlich eine untergeordnete Rolle spielt. Da bei Aufgaben mittlerer Schwierigkeiten das Produkt aus Motiv, Erwartung und Instrumentalität ein Maximum aufweist, zeigt sich auch hier die stärkste Handlungstendenz bei hochmotivierten Individuen. Zusammenfassend läßt sich aus den Untersuchungen von Weiner folgende Hypothese ableiten: Individuen mit hoher resultierender Leistungsmotivation schreiben sich eher einen Erfolg zu als Menschen mit niedriger Leistungsmotivation. Hochleistungsmotivierte Individuen attribuieren ihren Erfolg auf hohe Begabung und/oder hohe Anstrengung. Diese Attribuierung auf internale Faktoren bringt zum Ausdruck, daß die Erzielung des Erfolges ihr eigener Verdienst ist. Umgekehrt attribuieren die niedrigleistungsmotivierten Individuen ihren Erfolg stärker auf externale Faktoren und ihren Mißerfolg auf internale Faktoren als dies Hochleistungsmotivierte tun¹. So schreiben sich hochleistungsmotivierte Personen beständig hohe Begabung zu, während Niedrigleistungsmotivierte sich selbst als relativ niedrig begabt erleben. Die gleiche Beziehung gilt in bezug auf das Attribut Anstrengung, die von Hochmotivierten sich eher zugerechnet wird als von Niedrigmotivierten. Weiterhin stellt Weiner fest, daß hochleistungsmotivierte Personen verglichen mit den Niedrigleistungsmotivierten Erfolg auf Begabung und Anstrengung und Mißerfolg dagegen auf mangelnde Anstrengung oder Zufall attribuieren. Niedrigleistungsmotivierte Personen hingegen attribuieren in erster Linie ihren Mißerfolg auf mangelnde Begabung².

¹ Vgl. hierzu Weiner (1972), S. 388 f.

² Weiners Aussagen zu den vier Verhaltensgruppen

1. freies Wahlverhalten

2. Ausdauer

3. Leistungsintensität und

4. erzwungenes Wahlverhalten

die hier verkürzt wiedergegeben worden sind, bestätigen und vertiefen die Aussagen Atkinsons. Vgl. hierzu Atkinson 1958 und Weiner 1972, S. 92 ff. und 388 ff.

Obwohl diese Ergebnisse in der Realität des Arbeitsplatzes und dem Industriebetrieb kaum überprüft wurden und es sich in erster Linie um Ergebnisse aus Laborbefunden handelt, können sie wesentlich zum Verständnis des Leistungsverhaltens des Individuums beitragen. Vor allen Dingen die subjektive Interpretation des Erfolges und Mißerfolges in Leistungssituationen bestimmt das zukünftige Leistungsverhalten des Individuums, da das Selbstkonzept des Individuums eine entscheidende Rolle für die Beurteilungen der leistungsthematischen Situation und des daraus resultierenden Leistungsverhaltens spielt.

Bevor ein Leistungsverhaltensmodell auf der Grundlage dieser Erörterungen konzipiert werden kann, muß die weitere Komponente menschlichen Leistungsverhaltens, das Leistungsvermögen, beschrieben werden.

2.3.2 Das Leistungsvermögen

Als zweite Variable des Leistungsverhaltens ist das Leistungsvermögen zu sehen ¹, das sich wiederum aus der Leistungsdisposition und der Leistungsfähigkeit zusammensetzt. Beide Komponenten bestimmen das Können des Menschen zur Leistung ².

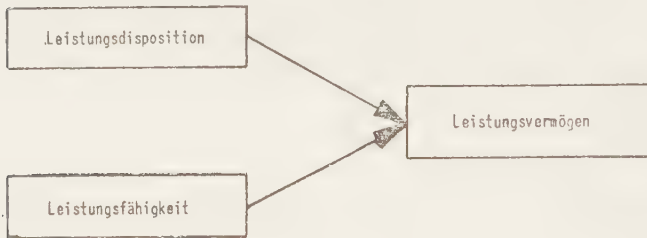


Abb. 12 : Die Determinanten des Leistungsvermögens

¹ Ein Zusammenhang zwischen Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen ergibt sich zum einen aus ihrer gegenseitigen Bedingtheit, Leistung zu erzeugen, und zum anderen ergeben sich oft Probleme der Trennung beider Variablen. So ist es auch für Vroom nicht klar:

"which determinants of performance are included under ability and which are included under motivation. The term 'ability' usually denotes a potential for performing some task which may or may not be utilized. It refers to what a person 'can do', not to what he 'does do' This distinction between what a person can and does do is difficult to translate into operational terms. We can only observe directly what a person does do".

Vgl. hierzu Vroom (1964), S. 198

² Vgl. hierzu Literatur von S. 67 und Wagner (1966), S. 17 ff.

Die Leistungsdisposition bestimmt "welcher Teil der Leistungsfähigkeit in Leistungen nach außen abgegeben werden kann und welcher für die Regeneration als Leistungsreserve vom Körper zurückgehalten wird" ¹. Die Leistungsdisposition weist im Zeitablauf biorhythmische Schwankungen auf, die durch Ermüdungs- und Regenerationsprozesse und durch den allgemeinen Gesundheitszustand und die Übung des Individuums bestimmt werden. Dieser Bereich des Leistungsvermögens muß in der Organisation des Betriebsablaufes (Pausen, Arbeitszeit, Verpflegung) Berücksichtigung finden. Die Leistungsdisposition umfaßt die physischen Kapazitäten des Menschen, wie Gesundheit, Ermüdung, Erholung und Möglichkeiten der Anstrengung und der Biorhythmik des menschlichen Körpers. Dieser Bereich des menschlichen Leistungsvermögens ist Gegenstand der Arbeitsphysiologie und der traditionellen Arbeitswissenschaft, die sich in erster Linie mit dem Leistungsvermögen als Maximalkapazität der menschlichen Anlagen auseinandergesetzt haben ². Diese Anlagen des Individuums können nur schwer vom Betrieb beeinflusst, wohl aber optimal genutzt werden. Sie hängen sehr stark von der körperlichen Konstitution bzw. der intellektuellen Kapazität des Individuums ab ³.

Die Leistungsfähigkeit wird durch die Qualifikationen des Individuums bzw. durch die objektiven Bedingungen, die eine Aktivierung dieser Qualifikationen ermöglichen, bestimmt. In diesem Zusammenhang wird auch oft der Begriff der Funktionstüchtigkeit, der an die Anforderungen der auszuführenden Funktion oder Aufgabe anknüpft, verwendet. Die Funktionstüchtigkeit des Individuums bezieht sich auf das Vorhandensein psychologischer und physiologischer Eigenschaften, mit Ausnahme der motivatorischen, die benötigt werden, um eine Aufgabe zu erfüllen. Das Fähigkeitspotential bestimmt sich z.B. durch den körperlichen Zustand, Alter, Charakterzüge, Begabung, Kreativität

¹ Wagner (1975), Sp. 1187

² Zur Arbeitswissenschaft vgl. z.B. Thomas (1969)

³ Vgl. hierzu Wagner (1975), Sp. 1168 f.

und muskulare Koordination des Individuums. Dieses Potential wird in einem langfristigen Transformationsprozeß durch Lernen und durch Training in aktuelle Funktionsfähigkeit zur Lösung einer bestimmten Aufgabe umgeformt. Die sich daraus ergebenden positions- und aufgabenspezifischen Fertigkeiten sind z.B. Ausführungsgewohnheiten, Techniken, spezielle Anpassungsreaktionen, Geübtheit und kognitiver Stil ¹.

Das Leistungsvermögen wird charakterisiert durch bestimmte physische Konzeptionsfähigkeiten, aber auch durch sensorische und kognitive Faktoren der Perzeption ². Zusätzlich ist ein bestimmtes Metawissen, das durch Ausbildung und durch Erfahrung in der Reaktion auf situative Anreize gebildet worden ist, notwendig, um die geforderte Aufgabe zu erfüllen. Weiterhin ist für die Funktionstüchtigkeit von Bedeutung die Durchführungsfähigkeit, d.h. das Individuum muß in der Lage sein, eine Aufgabe durchführen zu können und darf nicht an widrigen situativen Gegebenheiten (mangelnde Körperkraft oder mangelnde Kooperationsbereitschaft mit anderen Organisationsteilnehmern) scheitern ³.

Nach der Analyse der Komponenten Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen ist es möglich, ein Leistungsverhaltensmodell zu entwerfen.

¹ Vgl. hierzu Steinle (1975), S. 63 f.

² Ebd.

³ Vgl. Vroom (1964), S. 199 f.

2.3.3 Ein individuelles Leistungsverhaltensmodell

Auf Grund der Bedürfnisse des Individuums und der Anreize, die die Organisation oder die Umwelt dem Individuum für die Leistung in Aussicht stellten, entsteht der Aufforderungscharakter der Leistung (Valenz), der — verknüpft mit der Instrumentalität und der Erwartung des Individuums —, dessen Leistungsbereitschaft ergibt. Instrumentalität und Erwartung stehen in engem Zusammenhang mit dem Attribuierungsverhalten des Individuums und dem daraus resultierenden Selbstkonzept des potentiellen Leistungsträgers. Diese Persönlichkeitsvariable kann nur durch die Erfahrung, die das Individuum in der Organisation in leistungsthematischen Situationen gemacht hat und machen wird, beeinflusst werden. Die zuvor erbrachte Leistung und die dazu attribuierte Kausalkette bestimmen die zukünftigen leistungsthematischen Erwartungen. Die Leistungsbereitschaft drückt den Willen zur Leistung aus. Durch Verknüpfung der Leistungsbereitschaft mit dem Leistungsvermögen, dem Inbegriff des Könnens des Individuums, ergibt sich das Leistungsverhalten. Beide Variablen sind notwendig für das individuelle Leistungsverhalten, aber einzeln nicht hinreichend ¹. Bei konstanten und als aufgabeneentsprechend unterstellten Fähigkeiten ist bei optimaler Motivation des Individuums ein größtmögliches Leistungsergebnis zu erzielen. Ob das Leistungsverhalten auch zu betriebswirtschaftlich relevanter Leistung führt, hängt von der Bewertung des Resultates an Hand der Zielfunktion der Betriebswirtschaft ab, die auch an Hand des Grades der Aufgabenerfüllung festgestellt werden kann. Ausdruck eines Zielerreichungsgrades ist die Belohnung durch die Organisation, die als Anreizfunktion für zukünftiges Leistungsverhalten angesehen werden kann (extrinsische Motivation). Das Leistungsverhalten und dessen Ergebnis kann auf Grund seiner Inhalte Anreizfunktionen für zukünftiges Leistungsverhalten haben, in diesem Fall spricht man von intrinsischer Motivation ².

¹ Das gilt auch dann, wenn die Leistung, die ausgeführt werden soll, unter Zwang herbeigeführt wird, denn auch die Angst vor Strafe (Anreizfunktion der Sanktionsvermeidung) ist motivierend.

² Im Zusammenhang extrinsischer/intrinsischer Motivation vergleiche: Herzberg (1966) und Porter/Lawler (1968 a), S. 165

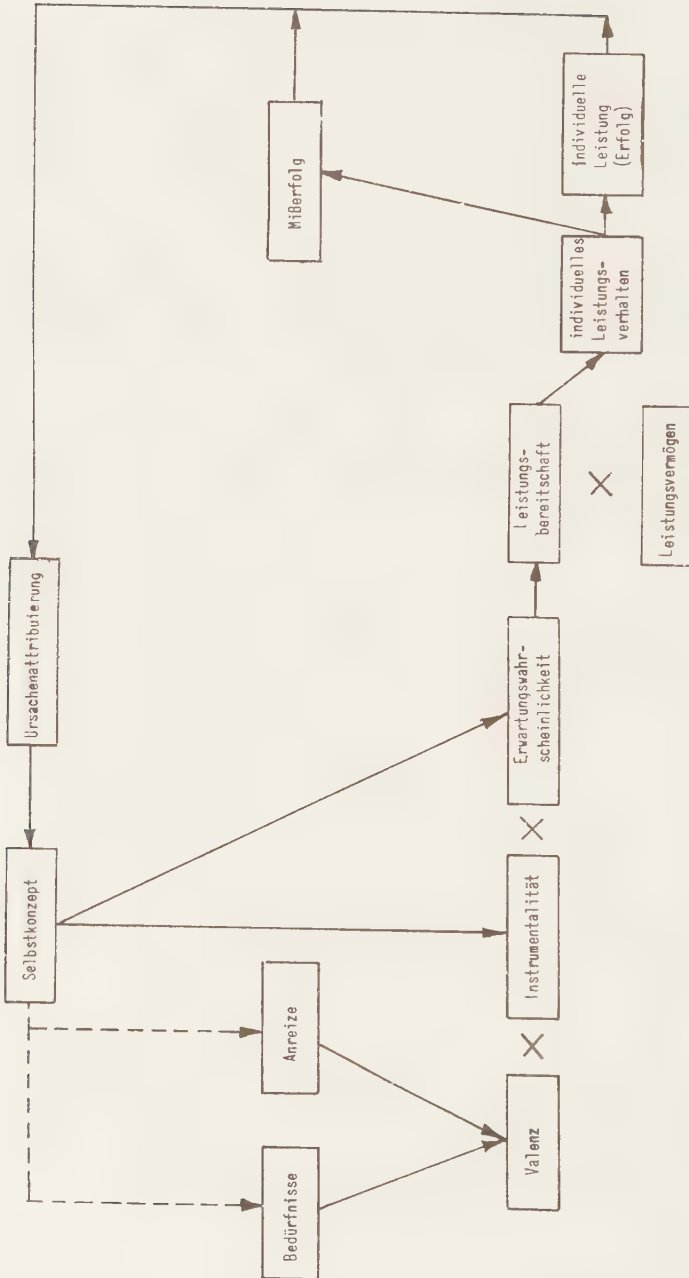


Abb. 13 : Ein individuelles Leistungsverhaltensmodell

2.4 Der betriebliche Leistungsentstehungsprozeß

Die Aktivitäten der arbeitsteilig arbeitenden Individuen der betriebswirtschaftlichen Organisation sind interdependent. Im Hinblick auf die Erreichung des Organisationszieles ist eine Koordination dieser Aktivitäten oder der ihnen zugrundeliegenden Entscheidung notwendig ¹. "Koordination heißt ganz allgemein, daß die Entscheidungen der interdependenten Entscheidungsträger in "wünschenswerter" Weise auf einander abgestimmt sind" ². Für die Betriebswirtschaft bedeutet dies, die Abstimmung der Entscheidungen der einzelnen Leistungsträger im Hinblick auf das Organisationsziel durchzuführen. Diese Forderung nach einer optimalen zielorientierten Organisationsstruktur kann selbst bei monovariabler Zielfunktion als nicht operational angesehen werden. Auf Grund der Erkenntnis der Relevanz multivariabler unternehmerischer Zielfunktionen erscheint eine optimale Abstimmung durch Koordination noch undurchführbarer.

2.4.1 Die betriebliche Leistung als Koordination der Einzelleistungen

Als Hinweis für eine befriedigende Lösung des Koordinationsproblems sind der Vorschlag Heinens ³ und die darauf aufbauenden Ausführungen Stratmans ⁴ zu beachten: An Hand begrenzt formulierter Kriterien der Effektivität (Leistungswirksamkeit) und eines festgelegten Anspruchsniveaus der Erfüllung dieser Kriterien, sind die Strukturierungsalternativen der Organisation zu prüfen, ob sie dem vorgegebenen Anspruchsniveau genügen. Die Festlegung der wün-

¹ Vgl. hierzu Kirsch (1971b) und weiterhin Adam (1969), S. 615 ff.; Hax (1965); Kast und Rosenzweig (1970), S. 87 ff.; Katz und Kahn (1966), S. 94 f. und S. 201; Klein und Wahl (1970), S. 53 ff. und S. 137 ff.; Lawrence und Lorsch (1967), S. 4 ff.; Litterer (1965), S. 213 ff.; March und Simon (1958), S. 160 ff.; Pfiffner und Sherwood (1960), S. 134 ff.; Thompson (1967), S. 55 ff.; Thompson (1965), S. 178 ff.

² Vgl. hierzu Kirsch (1971b), S. 75

³ Vgl. hierzu Heinen (1974b), S. 250 f.

⁴ Vgl. hierzu Stratmann (1968)

schenswerten Abstimmung, des Anspruchsniveaus und dessen Erfüllungsgrades implizieren allerdings ein Werturteil, welches zu Konflikten zwischen den Leistungsträgern führen kann ¹.

Die Koordination kann zentral oder dezentral vorgenommen werden. Bei zentraler Koordination entscheidet eine autorisierte Gruppe oder Person in der Organisation über die Abstimmungsregeln oder über das konkrete Abstimmungsverhalten. Die Akzeptierung dieser Gruppe durch die einzelnen Leistungsträger gewährleistet die Koordination. Bei dezentraler Koordination koordinieren sich die interdependenten Leistungsträger selbst, indem sie ihre Entscheidungen und die sich daraus ergebenden Leistungen aufeinander abstimmen. In den meisten Fällen organisatorischer Strukturierung sind zentrale und dezentrale Koordination miteinander verwoben, da eine zentrale Koordinationsstelle nicht alle Entscheidungen innerhalb einer Organisation bestimmen und erreichen kann.

Je länger und je häufiger die interdependenten Entscheidungsträger einer Organisation in Interaktion treten, desto mehr lernen sie, welches Verhalten die anderen jeweils von ihnen erwarten bzw. fordern. So werden auch die formalen Rollenerwartungen der Organisation durch deren Sanktionsmechanismen internalisiert. Rollenkonformes Verhalten des einzelnen Leistungsträgers führt zu koordinierter Leistung und damit zur Organisationsleistung. Die Gesamtleistung der Organisation ist allerdings nicht als die Summe der Einzelleistungen zu begreifen, da die Mehrzahl der Einzelleistungen in anderen aufgehen oder zur Unterstützung oder als notwendige Vorbereitung für andere Einzelleistungen erforderlich sind. Die Bezogenheit der organisationalen Leistung auf das Sachziel der Unternehmung sollte ausschließliche Leitschnur der Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sein, die diese Leistung erbringen; aber auf Grund der subjektiven Interpretation dessen, was als Oberziel der

¹ Vgl. zu diesem Problem Dietel (1972), S. 61 ff.

Unternehmung genannt oder vermutet wird¹ und der Verfolgung individueller Interessen, ist die Eindeutigkeit dieses Kriteriums nicht gegeben. Die soziale Struktur der Unternehmung bedingt zusätzliche Determinanten, die die Erstellung der organisationalen Gesamtleistung beeinflussen. In Anlehnung an Krech, Crutchfield und Ballachey² ergibt sich ein Netz sozialer Beziehungen und Verknüpfungen, deren wechselseitiges Zusammenspiel durch Koordination zielbezogen abgestimmt werden soll und die organisatorische Leistung ergeben soll.

Es sind vier Variablengruppen denkbar, deren einzelne Variable die organisatorische Leistung determinieren.

1. Individuelle Merkmale (Motive, Anreize, Erwartungen, Selbstkonzept, Fähigkeiten, Einstellung, Gruppenbezug, Attribuierungsverhalten)
2. Gruppenmerkmale (Kommunikationsstruktur, Zusammengehörigkeitsgefühl, Häufigkeit der Kontakte, Beziehungen zu anderen Gruppen, Gruppenpression und Gruppenkohäsion)
3. Organisationale Merkmale (Struktur der Aufgabe, Organisationsstruktur, Stellung der Gruppe in der Organisationshierarchie)
4. Organisationsexterne Merkmale (Gesetze, Marktlage, Technologie, Rohstoffe, Ideologie, Familieneinflüsse)³

Die individuellen Merkmale bestimmen die Individualziele der Organisationsmitglieder, diese bestimmen die Gruppenmerkmale und die Gruppenziele der formalen und informalen Gruppen innerhalb der Organisation. Individual- und Gruppenziele ergeben durch Verknüpfung mit den externen und internen organisationalen Merkmalen die Organisationszielsetzung. Die jeweiligen Merkmale von Individuen und Gruppen bestimmen die jeweiligen Verhaltensweisen dieser Organisationsmitglieder, die allerdings durch Aufgaben und Richtlinien der Organisation eingeeignet sind. Durch zentrale und dezentrale Koordination werden

¹ Vgl. hierzu Cyert/March (1963), S. 117; Kirsch (1969), S. 674 f.
Obige Feststellung gilt auch für Subziele des jeweiligen Bereichs der Organisation, obwohl diese sicherlich eine größere Operationalität für die Organisationsmitglieder aufweisen.

² Vgl. Krech, Crutchfield und Ballachey (1962), S. 457 ff.

³ In Anlehnung an Nieder (1974), S. 131 und Zeidler (1972)

die Einzel- oder Gruppenleistungen auf das organisatorische Ziel abgestimmt und damit die Organisationsleistung erbracht.

Inwieweit es gelingt, Individual- oder Gruppenziele zu Zielen der Organisation zu machen, ist eine Frage der Macht der hinter ihnen stehenden Personen oder Gruppen¹. Die Mitglieder der Organisation haben also ein Interesse an der Organisation an sich als dem Instrument ihrer Macht, das durchaus mit den Interessen der anderen Organisationsmitglieder in Einklang zu bringen ist, solange diese die Organisationszielsetzung und Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation als nichtkonfliktär zu ihren eigenen Zielen erleben. Dieses Erleben kann durch Ausgleichszahlungen zugunsten der Organisationszielsetzung gesteuert werden². Daher kann ein von allen Organisationsmitgliedern geteiltes Interesse an der Erhaltung der Organisation unterstellt werden. Solange dieses Interesse erhalten bleibt, leistet die Organisation etwas für ihre Organisationsmitglieder. Dies ermöglicht die Definition der Leistung im Sinne der kybernetischen Interpretation der betriebswirtschaftlichen Organisation³. Danach besteht die Leistung eines offenen kybernetischen Systems (Organisation) in der Erhaltung der Systemstabilität, die die Kontinuität des System-Outputs mit Reaktionsflexibilität verbindet. Die Leistung einer Organisation ist umso höher, je größer ihr Stabilisierungsbereich ist und je mehr ihre Stabilisierungsfähigkeit durch das Wirksamwerden von Störfaktoren in Anspruch genommen wird und diese Störungen bewältigt werden. Die soziologische Organisationstheorie untersucht⁴, welche Beiträge die einzelnen Elemente oder die Strukturen eines sozialen Systems für die funktionalen Erfordernisse des Überlebens dieses Systems leisten⁵. Damit ist die Frage nach der Effektivität (Leistungswirksamkeit) der Organisation gestellt, d.h. unter welchen Bedingungen die Leistung einer Organisation sinnvoll und ergiebig ist.

¹ Zum Machtproblem vgl. French u. Raven (1959) und Krüger (1976),

² Vgl. hierzu Anreiz/Beitrags-Theorie bei March/Simon (1958)

³ Vgl. z.B. Andrew (1968), S. 384 ff., Ashby (1961); Beer (1967); Beer (1972); Buckley (1967), S. 52 ff.; Churchman u. Ackhoff (1950), Kirsch (1969); Luhmann (1964); Nagel 1961

⁴ Vgl. z.B. Mayntz (1958), (1963), (1967)

⁵ Vgl. hierzu Parsons (1961), S. 30 ff.

2.4.3 Die Effektivität betriebswirtschaftlicher Organisationen

Wenn die Organisation langfristig, insbesondere beim Auftreten von Störungen aus der Umwelt, in der Lage ist, Beiträge (Input) zu mobilisieren und so zu transformieren, daß der daraus entstehende Output und dessen Umformungen als Anreize für die Bereitschaft zur Beitragsleistung ausreicht, ist die Leistungswirksamkeit (Effektivität) dieser Organisation gegeben ¹.

Da es sich bei der Effektivität von Organisationen um eine Input-Outputrelation handelt, sind die beiden Größen des Quotienten genauer zu bestimmen. Auf der Inputseite handelt es sich um die Repetier- und Potentialfaktoren, die in den Leistungserstellungsprozeß eingehen ².

Als Leistung der Organisation ist bei dieser Betrachtung ein Teil — wenn auch der wesentlichste Teil des organisationalen Outputs — zu betrachten. Dieser Teil des Outputs wird von bestimmten Teilnehmern der Organisation (Kunden) als Anreiz betrachtet, auf Grund dessen sie Beiträge in Form von Zahlungen oder Gegenleistungen liefern. Diese Beiträge werden wiederum in internen Verteilungsprozessen in monetäre Anreize transformiert (Lohn, Gehalt, Gewinn).

¹ Diese Darstellung der Effektivität entspricht dem Rationalprinzip im Licht der Anreiz/Beitrags-Theorie nach March/Simon (1958)

² Vgl. zum Begriff Repetier- und Potentialfaktoren Heinen (1974 a), S. 223 ff.

Allgemein ausgedrückt handelt es sich bei dem Output um den Zweckerfolg der Unternehmung¹. Diese Nutzengröße² kann in betriebswirtschaftlicher Sicht alle möglichen Ausprägungen organisationaler Ziele annehmen, wobei unterschiedlicher Erfolg auf Grund des Grades der Zielerreichung gemessen werden kann³. Allerdings wäre es zu einfach, die statische Größe des Grades der Zielerfüllung als Ausdruck der Leistungswirksamkeit zu sehen. Zusätzlich muß der dynamische Aspekt der Organisationsziele, nämlich das Überdauern der Organisation über längere Zeiträume, berücksichtigt werden. Daher ist bei der Beurteilung der Leistungswirksamkeit zu berücksichtigen "wie weit die Mittel für zukünftige Leistungen bewahrt werden (z.B. auch: die Mitglieder zufrieden und leistungswillig erhalten werden) und wieweit das Interaktionsgefüge der Organisation unbeeinträchtigt und funktionsfähig bleibt (z.B. anpassungsfähig, spannungsfrei und bewahrt von der Verselbständigung von Teilgruppen, die von der Gesamtaufgabe abweichende Ziele verfolgen)"⁴. Damit muß die Leistung einem Kriterienbündel Genüge tun, und somit ist das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses nicht eindimensional zu bewerten⁵. Andererseits erscheint es unsinnig, für jedes Ziel — und das können unendlich viele Individualziele sein — ein Kriterium abzuleiten, so daß es notwendig ist, bei der Bestimmung dieser

¹ Vgl. hierzu Stratmann (1968), S. 20

² Vgl. hierzu Heinen (1976a), S. 51 ff.

³ Vgl. hierzu Etzioni (1964), S. 8, Barnard (1960), S. 34; Argyris (1964), S. 3 f.

⁴ Mayntz (1961), S. 47. Des weiteren zum Problem der Selbsterhaltung in der Organisationssoziologie Boulding (1952), S. 35 ff., Chamberlain (1962), Parsons (1961), S. 38 ff., Merton (1957), S. 34 und S. 52, Barnard (1960), S. 44, Kosiol (1966), S. 56, Bleicher (1966), S. 53, Stratmann (1968), S. 23 f.

⁵ Auf die Inoperationalität eines einheitlichen Kriteriums wird besonders hingewiesen bei Christie (1956), S. 438

Hilfskriterien ein Optimum zwischen Allgemeingültigkeit für alle betriebswirtschaftlichen Organisationen und der Prägnanz für einen bestimmten Fall zu finden. In Literatur und Praxis sind eine Vielzahl von Hilfskriterien aufzufinden, die das Kriterienprofil der Leistungswirksamkeit ausmachen¹. Es erscheint zweckmäßig, nur auf eine begrenzte Zahl allgemeinerer Kriterien Bezug zu nehmen, in denen speziellere Kriterien oder artikulierte Ober- und Unterziele der Unternehmung enthalten sind.

In Anlehnung an die Organisations- und systemtheoretische Forschung wird das Ziel von Systemen letztlich in der Sicherung eines Zustandes gesehen, welcher das Überleben auch unter dem Einfluß von Störfaktoren gewährleistet². Die Leistung des Systems besteht somit in der Aufrechterhaltung der Systemstabilität, die alleine die dauerhafte Erfüllung des Sachzieles erlaubt. Parsons postuliert, daß ein soziales System nur dann fortbestehen kann, wenn eine Reihe sogenannter funktionaler Erfordernisse des Überlebens erfüllt werden³. Parsons unterscheidet vier funktionelle Imperative, die ein System erfüllen muß, um zu überleben:

1. die Erhaltung der Systemidentität
2. die Zielerreichung
3. die Anpassung an die Umwelt
4. die Regulierung der Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern⁴

¹ Für Stratmann (1968) ergaben sich im Rahmen einer Literaturlauswertung vierzehn Kriterien: Produktivität, Flexibilität, Kostenwirtschaftlichkeit, Konfliktvermeidung, Gewinn und Rentabilität, Kapazität und Beschäftigungsgrad, Zeitgrößen, Marktstellung, Störanfälligkeit, Fehlerhäufigkeit, Stabilität, Liquidität, Wachstum und Fluktuation. Ein ähnliches Kriterienprofil erhielt er auf Grund einer empirischen Untersuchung, allerdings mit unterschiedlicher Reihenfolge. Als die vier wichtigsten Kriterien wurden genannt: Kostenwirtschaftlichkeit, Flexibilität, Kapazität/Beschäftigungsgrad und Störanfälligkeit.

² Vgl. hierzu Bleicher (1973) und Kirsch/Meffert (1970), S. 34

³ Parsons (1961), S. 36 ff. Zur Funktionsanalyse vgl. im weiteren: Blau (1963), S. 6 f., Cancian (1964), S. 112 ff., Stegmüller (1965), S. 495 ff., Hempel (1959), S. 271 ff., Merton (1957), S. 119 ff., Parsons (1949), S. 22 ff., Seiler (1963), S. 17 ff.

⁴ Vgl. hierzu Parsons (1961), hierzu auch Hill et. al. (1974), S. 144.

Caplow setzt diesem funktionalen System von Organisationserfordernissen vier ähnliche solche funktionalen Imperative gegenüber, nämlich: die Stabilität, die Integration, die Selbstbestimmung und die Leistungserzielung. Im Vergleich entsprechen sich Caplow und Parsons. Allerdings fehlt bei Caplow die explizite Erwähnung des dynamischen Elements der Anpassung, das er unter die Leistungserstellung subsumiert¹. Georgopoulos und Tannenbaum² definieren als Voraussetzung für organisationale Effektivität, als funktionale Erfordernisse einer erfolgreichen Organisation:

the extent to which an organization as a social system, given certain resources and means, fulfills its objectives without incapacitating its means and resources and without placing undue strain upon its members. This conception of effectiveness assumes the following criteria: (1) organizational productivity; (2) organizational flexibility in the form of successful adjustment to internal organizational changes and successful adaptation to externally induced change; and (3) absence of intraorganizational strain, or tension, and of conflict³ between organizational subgroups. These three criteria both relate to the means-ends dimension of organizations and, potentially, apply to nearly all organizations. The first relates to the movement of the organization towards its goals (locomotion); the others relate to the requirements or organizational survival in the face of external and internal variability, and to the dimension of preservation (or incapacitation) of organizational means.

¹ Caplow (1964), S. 125

² Georgopoulos/Tannenbaum (1957), S. 535 f.

³ Allerdings wird in dieser Untersuchung nicht diese Konfliktauffassung unterstützt, die Konflikte nur negativ versteht und Konfliktminimierung postuliert; vgl. hierzu auch S.178 dieser Arbeit

Für diese Untersuchung sollen die Sachleistung ¹, die Anpassungsfähigkeit und die Integration als Hilfskriterien für die Beurteilung der Leistungswirksamkeit angesehen werden. Die Produktivität als Leistungsentfaltung der Organisation ist notwendig zur Erfüllung des Sachzieles der Unternehmung. Der Erfüllung aktueller Organisationsziele darf nur dann sekundäre Bedeutung beigemessen werden, wenn diese zu Lasten langfristig relevanter Kriterien ginge ². Ansonsten erfordert die Erstellung des aktuellen Leistungsprogramms eine hohe Kontinuität und Stabilität. Diese wird nur durch laufende Anpassung an neuartige, zum Teil nicht im einzelnen vorhersehbare, Umweltsituationen gewährleistet. Um Stabilität und Flexibilität zu gewährleisten, ist ein hohes Maß an Integration, d.h. Zufriedenheit und Identifikation der Organisationsmitglieder mit der Organisation Voraussetzung ³. Ein System muß damit jederzeit in der Lage sein, durch eine entsprechende Koordination der in ihm ablaufenden Einzelaktivitäten eine innere Ordnung aufzubauen und aufrechtzuhalten, welche internen Gegensätzen ebenso wie externen Störungen gewachsen ist ⁴.

Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten sollten diese Kriterien auf Grund des dominanten Gewinnzieles erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen durch das Kriterium der Kostenwirtschaftlichkeit ergänzt werden. Denn die Kosten können das Ergebnis des monetär bewerteten Leistungserstellungsprozesses erheblich verändern und daher die Leistungswirksamkeit in Frage stellen.

¹ Georgopoulos und Tannenbaum verstehen unter Produktivität nicht den Quotienten aus Output zu Input, sondern die Sachleistung der Organisation

² Vgl. hierzu Mayntz (1961), S. 47 und S. 102 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu Parsons (1961), S. 30 ff.; Kirsch (1971 b), S. 117. Zur Identifikation vgl. Patchen (1970), S. 159, Festinger (1964), S. 167 ff. und Weber (1971)

⁴ Vgl. hierzu Stogdill (1966), S. 35

2.4.3 Ein Modell der betrieblichen Leistungsentstehung

Diese funktionalen Erfordernisse der Effektivität werden damit Bestandteil der Output-Variablen betriebswirtschaftlicher Organisationen, die auf Grund der Transformation menschlichen und sachlichen Inputs entstehen. Diese Output-Variablen entsprechen der betrieblichen Leistung, die auf Grund eines nicht näher definierten Transformationsprozesses aus menschlichem und sachlichem Input entsteht ¹.

Der näheren Bestimmung dieses Transformationsprozesses hat sich Likert zugewandt, indem er ein Modell konstruierte, das die Determinanten der Leistungsfähigkeit menschlicher Organisationen bestimmen sollte ². Likert bezeichnet die eingehenden Variablen als Ursachen-Variablen und die Output-Variablen als Ergebnis-Variablen. Den Transformationsprozeß sieht er näher bestimmt durch sog. intervenierende Variablen. Die einzelnen Variablen werden dabei folgendermaßen definiert ³:

- 1) "The causal variables are independent variables that can be directly or purposely altered or changed by the organization and its management and that, in turn, determine the course of developments within an organization and the results achieved by that organization.
'General business conditions' for example, although comprising independent variables, are not viewed as causal since the management of a particular enterprise ordinarily can do little about them. Causal variables include the structure of the organization and management's policies, decisions, business and leadership strategies, skills and behavior.

¹ Vgl. hierzu Marr (1974), S. 58 ff.

² Vgl. hierzu Likert (1961), (1967), (1971), (1973), Likert und Bowers (1968), (1973); Likert und Pyle (1972)

³ Likert und Bowers (1973), S. 586

- 2) The intervening variables reflect the internal state, health, and performance capabilities of the organization; for example, the loyalties, attitudes, motivations, performance goals, and perceptions of all members and their collective capacity for effective action, interaction, communication, and decision making.
- 3) The end-result variables are the dependent variables that reflect the results achieved by that organization, such as its productivity, costs, scrap loss, growth, share of the market, and earnings".

Dieses Variablen-Schema entstand auf Grund der Forderung von Likert, daß zur Beurteilung der Leistungswirksamkeit der Organisation nicht nur die Ergebnis-Variablen herangezogen werden dürfen, da dies zu einer Vernachlässigung der menschlichen Komponente der Organisation führen kann¹, sondern auch die intervenierenden Variablen müßten zur Erklärung des Ergebnisses benutzt werden.

In Anlehnung an die oben genannten Modelle und die objektiven und subjektiven Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte wird für die Wirkungsanalyse betrieblicher Konflikte auf die organisationale Leistung folgendes Leistungsmodell der Organisation zu Grunde gelegt.

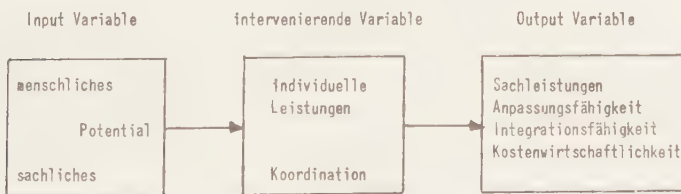


Abb. 14 : Ein Modell der betrieblichen Leistungsentstehung

¹ Vgl. Likert (1967), S. 148

Die Input-Variablen sind das menschliche und das sachliche Potential und die sie verbindende Struktur. Als intervenierende Variablen sind zum einen die individuelle Leistung und deren Bestimmungsfaktoren wie Motivation, Erwartungen, Anreize, Fähigkeiten usw. anzusehen und zum anderen die Möglichkeiten der Koordination der individuellen Leistung zur Gesamtleistung. Als Ergebnis oder Output-Variable ist die Sachleistung der Organisation, ihre Anpassungsfähigkeit, Integration und Kostenwirtschaftlichkeit anzusehen. Diese Output-Variablen entsprechen in modifizierter Form den oben genannten Systemerfordernissen.

Der Schwerpunkt der folgenden Wirkungsanalyse betrieblicher Konflikte auf die organisationale Leistung wird im Bereich der individuellen Leistung liegen, da auch sie Hauptdeterminante der organisationalen Leistung ist. Aber auch die Wirkungen betrieblicher Konflikte auf die Ergebnis-Variablen des organisationalen Leistungserstellungsprozesses werden analysiert, um ein Gesamtbild der Leistungswirksamkeit betrieblicher Konflikte zu erhalten.

3 Grundlagen eines Leistungswirkungsmodells betrieblicher Konflikte

Nachdem im Abschnitt 24 auf die möglichen Auswirkungen betrieblicher Konflikte im allgemeinen eingegangen worden ist, wird nun versucht, in Verbindung mit den Ergebnissen von Abschnitt 3, Aussagen über die Leistungswirkungen von Konfliktverhaltensweisen, zu machen. Um die Prämissen und die theoretischen Grundlagen der in Abschnitt 5 folgenden Hypothesen zu verdeutlichen, soll ein allgemeines Leistungswirkungsmodell betrieblicher Konflikte entwickelt werden. Dieses Leistungswirkungsmodell stellt den Rahmen der Hypothesen zur individuellen und organisationalen Leistungswirksamkeit betrieblicher Konflikte dar. Zur Entwicklung dieses Modells ist es notwendig, die unterschiedlichen Leistungswirkungen der verschiedenen Konfliktverhaltensweisen darzustellen und zu systematisieren.

3.1 Die Leistungswirkungen des verdeckten Konfliktverhaltens

Die verdeckten Konfliktverhaltensweisen spielen sich im intraindividuellen Bereich ab. Die unterschiedlichen Verlaufsformen dieses Konfliktverhaltens — Verdrängung, Identifikation, Regression, Vergessen, Projektion und Abschalten — basieren auf individuellen Abwehrmechanismen des Menschen, die auch unterschiedliche Leistungswirkungen verursachen ¹.

Die Verdrängung führt dazu, daß Antriebe, Wissen, Erfahrungen und Gefühle aus dem Bewußtsein des Individuums verdrängt werden, um Angst oder Schuldgefühle zu vermeiden. Mit dieser Verhaltensweise kann sich das Individuum gegen konfliktbedingte, nicht wünschenswerte Empfindungen und Handlungen schützen, wenn sie für das Individuum nicht zu verarbeiten sind. Durch die Verdrängung eines Spannungszustandes erreicht das Individuum,

¹ Vgl. hierzu Neuberger (1974a), S. 63 ff. und Reber (1973), S. 189 f.

daß es Frustrationserlebnisse ¹ verhindert. Dies ist für das Individuum deshalb notwendig, weil es Angst vor möglichen Folgen des Konfliktes hat, die auftreten würden, wenn der Konflikt ausgetragen wird. Bei der Verdrängung kann es sich sowohl um einen bewußten kognitiven wie auch unbewußten affektiven Prozeß handeln. Diese Angstgefühle könnten das Selbstbewußtsein des Individuums schwächen und damit negativ auf seine Erwartungshaltung und damit auch seine Leistungsmotivation einwirken. Das Individuum würde in einer Weise verunsichert, die sich vermutlich negativ auf die Leistungsmotivation auswirken würde. Diese Wirkung kann durch die Verdrängung verhindert werden, so daß die vorhandene Leistungsmotivation nicht verändert wird, und keine Leistungsänderungen auftreten.

Die Verdrängung kann auch dazu führen, daß ein Mißerfolg nicht in das Selbstkonzept des Individuums eingeht, sondern verdrängt wird und von daher nicht mehr verhaltenswirksam wird. Diese mögliche positive Leistungswirksamkeit kann durch die Verdrängung interindividueller Konflikte verstärkt werden, wenn dadurch die Kooperation zwischen den Organisationsmitgliedern gefördert wird.

Allerdings kann die Verdrängung auch zu anknüpfendem Konfliktverhalten führen, wenn die verdrängten Wahrnehmungen durch besondere Stimuli wieder hervorgerufen werden. Dann kann der verdrängte Mißerfolg auf eine neue Situation, die der alten sehr ähnlich ist, übertragen werden. In besonders schwerwiegenden Fällen kann die Verdrängung des wahrgenommenen Konfliktpotentials zu einer Persönlichkeitsveränderung des Individuums im Sinne einer Neurose führen, die dann zu besonderen Leistungsrestriktionen führt ².

¹ Als Frustration wird eine Situation bezeichnet, bei der unter bestehender Bedürfnisspannung eine Zielerreichung mit den zur Verfügung stehenden Mitteln für das Individuum unmöglich erscheint. Vgl. hierzu Neuberger (1974a), S. 64 ff. und dortige Literatur.

² Zum Zusammenhang von Konflikt und Neurose vgl. Ulich (1969), S. 17 ff. und dortige Literatur.

Beim Vergessen als weiterer Form des Konfliktverhaltens verdrängt das Individuum nichts Unangenehmes oder Peinliches, sondern vergißt Unwesentliches oder Uninteressantes¹. Entweder auf Grund routinierter Verhaltensweisen oder bewußter Entscheidungsprozesse entscheidet das Individuum, daß das Konfliktpotential einer bestimmten Situation uninteressant und unbedeutend ist. Das Vergessen erfüllt keine Schutzfunktion gegenüber der Frustration, sondern verhindert nur eine Überladung der beschränkten Informationsspeicherungs- und Informationsverarbeitungskapazität des Individuums. Dadurch entsteht kein Mißerfolgserlebnis für das Individuum oder eine Zukunftsunsicherheit, die seine Erwartungshaltung und sein Selbstkonzept beeinflusst. Eine Leistungsrestriktion ist durch das Vergessen dann nicht zu erwarten, wenn eine positive Selektion vorhandener Informationen im Sinne des betrieblichen Zielsystems erfolgt.

Im Falle der Regression² fällt das Verhalten des Individuums auf Grund des vorhandenen Konfliktpotentials und der Wahrnehmung dieser konfliktären Situation auf eine frühere Stufe oder Phase seiner Entwicklung zurück. Sobald es auf Grund einer konfliktären Situation für das Individuum nicht möglich ist, seine Bedürfnisse zu erfüllen bzw. seinen Rollenerwartungen zu entsprechen und es dieser Situation hilflos gegenüber steht, kann es regressiv darauf reagieren, indem es auf früher erlernte Verhaltensweisen zurückgreift. Als Beispiel kann das Verhalten einer Führungskraft angeführt werden, die eine in sich konfliktäre Entscheidung nicht fällen kann und sich dadurch in "Bürokram und Kleinkram vergräbt"³. Die unsicheren Erwartungen des Individuums in Hinblick auf die konfliktäre Situation werden durch eine sichere Erwartung auf Grund eingespielter Verhaltensweisen abgelöst, daher

¹ Vgl. hierzu Wright (1970), S. 345 ff. und Esser (1975), S. 86

² Vgl. hierzu Feger (1965), S. 394

³ Vgl. hierzu Neuberger (1974), S. 69

tritt vermutlich keine Leistungsrestriktion ein. Dies ist aber nicht der Fall, wenn das Individuum seine Aufgabe völlig aus den Augen verliert und sich endgültig um die von ihm geforderte Leistung "drückt". Eine zeitliche Verzögerung auf Grund der unentschlossenen Haltung des Individuums dürfte allerdings immer auftreten und damit eine Verzögerung in der individuellen Leistungserstellung eintreten.

Bei der Identifikation oder Introjektion handelt es sich um jenen Abwehrmechanismus des Individuums, bei dem es Motive von Personen seiner Umgebung übernimmt und sich damit mit diesen Personen identifiziert, um dadurch soziale Konflikte zu bewältigen bzw. Angst zu reduzieren¹. Aus Angst vor der Austragung eines Rollenkonflikts oder eines Motivationskonflikts übernimmt das Individuum Motive bzw. Rollenerwartungen anderer Organisationsmitglieder und identifiziert sich mit ihnen, obwohl sie in keiner Weise mit seinen eigenen Erwartungen bzw. Bedürfnissen übereinstimmen. Die Identifikation dürfte sich positiv auf das Leistungsverhalten des Individuums auswirken, wenn es sich bei der Identifikation um eine Einstimmung auf die Organisationszielsetzung bzw. auf eine Problemidentifikation im Sinne der individuellen Aufgabe handelt. Durch die Identifikation sowohl mit Vorgesetzten als auch mit Mitarbeitern in formalen oder informalen Gruppen kann sich das individuelle Selbstwertgefühl erhöhen. Das daraus resultierende Ansteigen des Selbstvertrauens kommt in einer gesteigerten Erfolgserwartung zum Ausdruck und dürfte somit leistungsmotivationsfördernd² wirken.

Bei der Projektion³ nimmt das Individuum Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die es selbst besitzt (und die es meist negativ akzentuiert bzw.

¹ Vgl. hierzu Feger (1965), S. 394

² Vgl. hierzu Neuberger (1974a), S. 68 und Reber (1973), S. 189

³ Vgl. hierzu Feger (1965), S. 393 und Reber (1973), S. 189, Hierzu auch die Zusammenstellung bei Costello und Zalkind (1963), S. 148-149, und Neuberger (1974a), S. 69

ablehnt und die auch von anderen Individuen abgelehnt werden) bei anderen Personen wahr. Diese negativen Verhaltensweisen des Individuums, welche es bei sich erkennt, werden wohl als Rollenkonflikt wahrgenommen und auf andere Individuen übertragen. Dadurch entsteht für das Individuum keine Mißerfolgs-erwartung, aber es erfolgt eine Konfliktverschiebung auf andere Individuen. Da das Individuum auf diese projizierten Diskrepanzen zwischen Rollenerwartung der Organisation oder der Gruppe und des tatsächlichen Verhaltens eines anderen Individuums hinweist bzw. diese vortäuscht, wird ein interindividuel-ler Konflikt bewußt gemacht. Dadurch entstehen Schwierigkeiten in der Koope-ration¹, die zu Leistungsminderungen führen können.

Eine weitere individuelle Verhaltensweise des Individuums ist das Ab-schalten², in dem das Individuum in einem bewußten kognitiven Prozeß Konflikte, die aus der Informationsüberflutung resultieren, durch Abschalten des Informationsverarbeitungsprozesses reguliert. Das Abschalten ermög-licht dem Individuum, sich nicht mit dem Konfliktpotential befassen zu müs-sen, bzw. den Konflikt offen austragen zu müssen. Diese Verhaltensweise ähnelt der Verhaltensweise des Vergessens. Beim Abschalten kann sich das Individuum anderen, einfacheren Ereignissen zuwenden und diejenigen Kon-flikte unterdrücken, die es für die momentane Situation für wichtig hält. Im Falle der Selektion unwichtiger Konflikte kann dies nur zur Leistungsver-besserung führen; allerdings kann das Individuum oft nur schwer zwischen leistungsrelevanten und leistungsirrelevanten Ereignissen unterscheiden und dadurch leistungsrelevante Konflikte unterdrücken und damit Leistungs-minderungen herbeiführen .

Diese intraindividuellen verdeckten Konfliktverhaltensweisen bestimmen in erster Linie das individuelle Leistungsverhalten, können aber auch Aus-

¹ Vgl. hierzu Abschnitt 3,2 dieser Arbeit

² Vgl. hierzu Esser (1972) , S. 219

wirkungen auf das interindividuelle Leistungsverhalten also auf die Kooperation der Individuen untereinander haben. Zumindest ist das intraindividuelle Konfliktverhalten oft Ursache des offenen interindividuellen Konfliktverhaltens, das im folgenden Abschnitt erörtert wird.

3.2 Zur Leistungswirkung offenen Konfliktverhaltens

Die offenen Konfliktverhaltensweisen sind durch die Auseinandersetzung mit anderen Organisationsmitgliedern und deren Beeinträchtigung gekennzeichnet. Die unterschiedlichen Ausprägungen der Konfliktverhaltensweisen¹ werden je nach Situation oder Persönlichkeit des Konfliktträgers oder Interaktionspartners angewandt. Falls der Mensch die Wahrnehmung des Konfliktpotentials im offenen Konfliktverhalten zeigt, so ist davon auszugehen, "daß sich ein Konfliktpotential nur in solchen Verhaltensweisen äußern kann, die in der spezifischen Situation zur Disposition des Individuums stehen und das Repertoire an Konfliktverhaltensweisen bilden"². Im folgenden soll es weniger darum gehen, diese Konfliktverhaltensweisen zu spezifizieren, sondern nur einen grundsätzlichen Rahmen der Verhaltensweisen aufzuzeigen.

Grundsätzlich sind zwei Einfluß-Sphären als Determinanten offenen Konfliktverhaltens zu unterscheiden, zum einen die persönlichkeitsbedingten Faktoren, zum anderen die situationsbedingten Faktoren. Die persönlichkeitspezifischen Faktoren hängen in erster Linie von den Motiven und den Erwartungen des Individuums ab. Die situationspezifischen Faktoren ergeben sich aus den Kontingenzbeziehungen auf Grund der Interdependenz der Konfliktparteien und den Beziehungsmustern zur Umwelt³. Diese Aufteilung der Einflußfaktoren des Konfliktverhaltens ist nur analytisch möglich und in Wirklichkeit auf Grund der Interdependenz zwischen Situation und Persönlichkeit nicht isoliert feststellbar.

¹ Vgl. hierzu die drei Typen offenen Konfliktverhaltens nach S. 56 dieser Arbeit: Typ A - Streitigkeiten bei der Ressourcenverteilung -, Typ B - Streitigkeiten bei der Zusammenarbeit -, Typ C - Veränderung der Zielstruktur

² Vgl. hierzu Esser (1975), S. 89

³ Vgl. hierzu Esser (1975), S. 94 f. und hierzu auch Krüger (1972), S. 55 ff.

Grundsätzlich kann über die Leistungswirksamkeit des offenen Konfliktverhaltens gesagt werden, daß durch die Beeinträchtigung der Verhaltensweise der Konfliktgegner bei diesen die Erfolgserwartung sinken kann, da für sie der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe steigt. Andererseits steigt die Erfolgserwartung des Blockierenden, da er auf Grund der verbesserten Durchsetzungsmöglichkeiten seiner eigenen Interessen ein Erfolgserlebnis erwartet. Für die organisationale Gesamtleistung ist die Differenz der Leistungsmotivationsverringerung und der Leistungsmotivationserhöhung der beiden Konfliktpartner und deren Leistungswirkungen von Bedeutung¹. Die Verlaufsformen offener Konflikte und damit ihre Leistungswirksamkeit hängen in erster Linie vom Zusammenspiel zwischen der Motivation und der Kombination der Wahrnehmung mit der Erwartung des Individuums ab². Diese Ansicht wird von Deutsch und Kraus³ unterstützt. Sie weisen nach, daß die Lösung des Konfliktes nicht nur von der Motivation, sondern auch von der Wahrnehmung der jeweiligen Konfliktsituation abhängt. Neben den situativen Bedingungen interindividueller Konflikte wird ihr Verlauf durch die Erwartungen der beteiligten Individuen bedingt. Eine Lösung des Konflikts im Sinne einer Kooperation wird nur dann angestrebt, wenn der positiv wahrgenommene Nutzen der Kooperation im Vergleich zur Größe des negativ wahrgenommenen Nutzens (Kosten) - und erwartet werden kann, daß der positive Nutzen eintreten wird - überwiegt⁴. Weiterhin haben die Erwartungen über die Verhaltensweisen des Konfliktgegners besonderen Einfluß auf die eigene Konfliktverhaltensweise des Individuums, auch die Erfahrungen aus ähnlichen Konfliktsituationen spielen hierbei eine bedeutende Rolle. Deutsch stellte fest, daß eine destruktive Aktivität des Konfliktgegners zu einer destruktiven Aktivität des Individuums führt.

¹ Dies hängt natürlich von der Bedeutung der jeweiligen Rollen bzw. Aufgaben für den Betrieb ab.

² Vgl. hierzu Krivohlavy (1974), S. 573

³ Vgl. hierzu Deutsch und Kraus (1962), S. 52 ff.

⁴ Vgl. hierzu Deutsch (1960), S. 125

die wiederum zu einer Steigerung der destruktiven Aktivitäten des Gegenübers führt. Die darauf folgende Verstärkung des Konflikts nannte Deutsch die Eskalation des Konflikts¹.

Die Eskalation muß allerdings nicht in eine destruktive Richtung laufen, sondern kann auch einen konstruktiven Verlauf nehmen, wenn bei den Partnern konstruktive Erwartungen vorherrschen. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn bisher nur konstruktives Verhalten vom Konfliktgegner in vergangenen Konfliktepisoden erfahren wurde. Diese konstruktive Vorgehensweise kann durch Kooperation bzw. Altruismus gekennzeichnet sein, aber auch im Sinne einer distributiven Gerechtigkeit verfolgt werden. Hierbei bestimmt sich die konfliktäre Verhaltensweise des Individuums so, daß die verteilungsfähigen Werte in egalitärer Weise auf andere Individuen verteilt werden².

Die Erwartung über das Verhalten des Konfliktpartners wird durch unterschiedliche Ausprägungen des Vertrauens des Individuums zu seinem Gegner und zu sich selbst geprägt. So hat Rapoport³ gezeigt, wie Vertrauen wiederum Vertrauen weckt und wie Mißtrauen wiederum Mißtrauen weckt. Allerdings besteht eine individuelle Grenze des Vertrauens, die in dem Moment entscheidend wird, in dem sich die eigene Vertrauenswürdigkeit oder die des Interaktionspartners unterhalb dieser Grenze befindet. Dann wird eher Mißtrauen als Vertrauen geweckt. Diesen Grenzwert des Vertrauens fand auch Boulding⁴, der von einem Niveau der Feindschaft innerhalb von Konflikten sprach. Wird dieses Niveau unterschritten, dann entwickeln sich die beiderseitigen Beziehungen wohlwollend, wird es überschritten, dann entwickeln sich die Beziehungen in eine destruktive Richtung. Die Bedeutung des Vertrauens bzw. Mißtrauens in sich selbst bzw. gegenüber anderen wurde von Deutsch hervorgeho-

¹ Hierzu Krivohlavy (1974), S. 575

² Vgl. hierzu Homans (1961) und Krivohlavy (1974), S. 579, auch S. 28 dieser Arbeit

³ Rapoport (1966)

⁴ Boulding (1965)

ben, besonders unter Hinweis auf psychopathische Extreme, wie Paranoia und Leichtgläubigkeit¹. Festzuhalten bleibt, daß die Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit bzw. die Wahrnehmung des Konfliktgegners und die Erwartungen über die zukünftigen Interaktionen, die Entwicklung der Beziehungen in der Vergangenheit und der daraus resultierenden Assoziierungen mit bisherigen Erlebnissen eine wichtige Rolle bei dem Konfliktverhalten des Individuums spielen.

Die Leistungswirkungen des offenen Konfliktverhaltens ergeben sich in erster Linie im interindividuellen Bereich und betreffen die Kooperation der Organisationsmitglieder und damit die Koordination der Einzelleistungen zur Gesamtleistung. Je nach Verlauf der offenen Konflikte, ob das Individuum unterliegt oder sein Interesse durchsetzen kann, hängt es ab, ob es sich Erfolg oder Mißerfolg zurechnen kann. Dadurch wird je nach Kausalattribution sein Selbstkonzept verändert und dementsprechend sein zukünftiges Leistungsverhalten beeinflusst.

Leistungswirkungen werden weiterhin durch den Verlauf des interindividuellen Konfliktprozesses bestimmt. Bei der Eskalation destruktiver Prozesse stellen sich Leistungsminderungen ein, da Aktivitäten der Organisationsmitglieder durch den Konflikt gebunden werden und nur in seltenen Fällen Ergebnisse im Sinne der Organisationszielsetzung erreicht werden. Bei konstruktivem Konfliktverlauf werden sich Kompromisse einstellen, die eine Aufgabenerfüllung ermöglichen und damit eine Leistungskonstanz oder durch Auffinden besserer Lösungen eine Leistungserhöhung verursachen.

¹ Vgl. hierzu Krivohlavy (1974), S. 583, Deutsch (1968) S. 12

3.3 Leistungswirkungen der Konfliktumleitung

Bei der Konfliktumleitung handelt es sich entweder um eine Inhalts- oder eine Adressatsverschiebung. Bei diesem offenen Konfliktverhalten treten negative Leistungswirkungen auf, da die Beeinträchtigung des Interaktionspartners als Selbstzweck angesehen werden muß und er daher keinen Zusammenhang zu seiner bisherigen Verhaltensweise sieht. Daher muß er das Konfliktverhalten seines Interaktionspartners als Angriff gegen sich verstehen und als destruktive Aktivität einstufen. Dies fordert wiederum destruktive Aktivitäten von seiner Seite heraus¹. Der Konfliktpartner sieht keinen Zusammenhang mit den Erwartungen des Konfliktauslösers und fühlt sich grundlos angegriffen. Falls er anpassendes Verhalten zeigt, wird sich keine Leistungsminderung einstellen; wird er aber versuchen, Widerstand zu leisten, so ist eine Leistungsminderung zu vermuten. Keine Wirkungen ergeben sich für die Organisation allerdings dann, wenn der Konflikt derart umgeleitet wird, daß er außerhalb der Organisation in der Familie oder mit anderen außerorganisationalen Individuen ausgetragen wird. Auch für die intraindividuellen Verhaltensweisen des Individuums kann eine Konfliktumleitung positive Wirkungen haben, da hierdurch die Entstehung intraindividuellen Konflikte vermindert wird. Das Individuum schafft sich ein Ventil nach außen. Dies kann zu einer Leistungsmotivationserhöhung bzw. zur Konstanz der aktualisierten Motivationsstärke führen.

Zusammenfassend kann vermutet werden, daß die Konfliktumleitung in erster Linie Leistungsminderung bewirkt, da bei ihr der Sachzusammenhang zum Konfliktgegenstand nur schwer erkennbar ist und damit der Konflikt um seiner selbst willen ausgetragen wird und Aktivitäten bindet, die sonst zur betrieblichen Leistungserstellung verwandt werden.

¹ Vgl. hierzu Euler (1973), S. 54 ff.

3.4 Ein Leistungswirkungsmodell betrieblicher Konflikte

Nachdem die Wirkungen des Konfliktpotentials auf menschliches Verhalten im allgemeinen und nach Darstellung der Determinanten der Leistung auch auf das Leistungsverhalten untersucht worden sind, ist es nun möglich, ein Leistungswirkungsmodell betrieblicher Konflikte zu entwickeln, das spezifische Hypothesen zur Leistungswirkung betrieblicher Konflikte zuläßt. Das Konflikt-/Leistungs-Wirkungsgefüge stellt sich unter der Voraussetzung, daß andere Einflußfaktoren unverändert bleiben, wie folgt dar:

Auf Grund des Konfliktpotentials ergeben sich offene und verdeckte Konfliktverhaltensweisen, die unter dem Einfluß situativer und persönlichkeitspezifischer Variabler intra- und interindividuelle Wirkungen zeigen. Diese Wirkungen betreffen im intra- und interindividuellen Bereich die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit des Individuums. Interindividuelle Konfliktwirkungen verändern auch die Koordination dieser Einzelleistungen zur betrieblichen Gesamtleistung, die nicht nur aus der Sachleistung besteht, sondern auch bestimmten Erfordernissen der Leistungswirksamkeit genügen muß.

Dieses Modell(siehe Abb. 14) gilt unter folgenden Prämissen:

- P₁: Das Konfliktpotential erzeugt Konfliktverhalten, das die kognitiven Strukturen des Individuums und seine Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern verändert.
- P₂: Diese Konfliktwirkungen verändern die Determinanten der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit und damit die individuelle Leistung.
- P₃: Die Veränderung der individuellen Leistung und die durch internindividuelles Konfliktverhalten veränderte Koordination wirken auf die Gesamtleistung einer Betriebswirtschaft.

Auf der Grundlage dieses Modells wird es möglich sein, Hypothesen über die Wirkungen betrieblicher Konflikte auf die individuelle und organisationale Leistung abzuleiten.

In einem ersten Abschnitt werden Hypothesen über die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die individuelle Leistung erarbeitet, daran anschließend werden Hypothesen über die Wirkung auf die betriebliche Leistung aufgestellt.

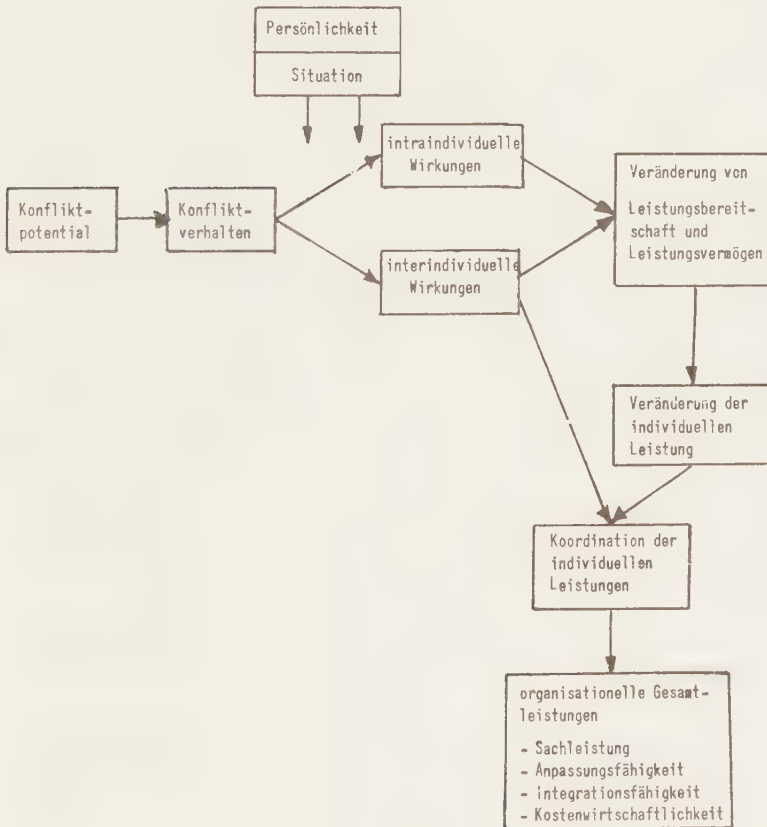


Abb. 14 : Ein Leistungswirkungsmodell betrieblicher Konflikte

4 Hypothesen über die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die individuelle Leistung

Individuelle Leistungswirkungen betrieblicher Konflikte liegen dann vor, wenn auf Grund dieser Konflikte sich eine Leistungsänderung einstellt. Diese Aussage gilt allerdings nur unter der Prämisse, daß andere Einflußfaktoren nicht vorhanden oder wirksam sind. Da die individuelle Leistung durch das Leistungsverhalten und dessen Determinanten, die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen, gesteuert wird, entspricht eine Veränderung dieser Determinanten durch betriebliche Konflikte einer Veränderung der Leistung.

Die individuelle Leistungswirkung betrieblicher Konflikte wird an Hand derjenigen Konfliktwirkungen diskutiert, die auf Grund der organisationalen Bedingungen der Leistungserstellung, die mit Beitragsforderungen, Anreizen und Struktur der Organisation¹ zu umschreiben sind, entstehen. Hierbei erfaßt die Beitragsforderung die Aufgabenstellung an das Individuum, die es im Rahmen seiner organisationalen Rolle zu erfüllen hat. Die Anreize sind das Äquivalent für seine Beiträge, das die Organisation im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie zur Verfügung stellt. Die Struktur erfaßt den formalen und informalen Rahmen der Organisation des Beziehungsgefüges, in dem sich das Individuum in dem sozialen System Unternehmung befindet. Im folgenden sollen die Konflikte, die auf Grund dieser drei Variablen betriebswirtschaftlicher Organisationen entstehen, dargestellt werden und Hypothesen über ihre individuellen Leistungswirkungen formuliert werden.

4.1 Leistungswirkungen auf Grund der Beitragsforderungen der Organisation gegenüber dem Individuum

Die Beitragsforderungen der Organisation drücken sich in der Aufgabenformulierung aus. Sie bestimmen die leistungsthematische Situation, die auf Grund

¹ Vgl. zur Anreiz-Beitrags-Theorie March-Simon (1958) und Nick (1975) Sp.38

der Verpflichtung des Organisationsmitgliedes, seine Aufgabe zu erfüllen, entsteht. Auf Grund dieser Situation, die durch den Konflikt zwischen der Hoffnung des Organisationsmitgliedes auf erfolgreiche Durchführung der Aufgabe und Furcht vor Mißerfolg bestimmt ist, ergeben sich spezifische Wirkungen für das individuelle Leistungsverhalten.

4.1.1 Die Bedeutung von Erfolg und Mißerfolg für die individuelle Leistung

Den beiden menschlichen Verhaltenstendenzen, Aufsuchen und Meiden, liegen die entsprechenden Grundformen aktivierender Emotion, nämlich die Erwartungszustände positiver Gefühlstönung vom Typ der Hoffnung und die Erwartungszustände negativer Gefühlstönung vom Typ der Furcht zugrunde ¹. Dementsprechend sind auch die zugrundeliegenden Motivationsphänomene nach den beiden möglichen Grundvektoren, der Annäherung und Abwendung, einzuteilen ². Diese beiden Grundtendenzen menschlichen Verhaltens sind konfliktär. Im folgenden sollen die Ursachen und das Auftreten dieser Konflikte entsprechend der unterschiedlichen überdauernden Veranlagung der Individuen und ihrer Verhaltensweisen in einem leistungsthematischen Zusammenhang untersucht werden. Der Konflikt zwischen Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Mißerfolg kennzeichnet jede leistungsthematische Situation.

Die leistungsthematische Situation an sich, also die Forderung nach Erfüllung von betrieblichen Aufgaben, ist als konfliktär anzusehen, denn die Aufgabe, die einem Organisationsmitglied gestellt wird, löst bei ihm eine Beurteilung aus, ob er sie mit Erfolg oder Mißerfolg durchführen wird. Einige Aspekte der Aufgabe sprechen für erfolgreiche Durchführung (Vorhandensein der notwendigen Mittel) und schmeicheln seinen Fähigkeiten (er allein ist ausgewählt worden), lösen damit eine Annäherungstendenz beim Organisations-

¹ Vgl. Heckhausen (1963), S. 11

² Vgl. hierzu S. 72 dieser Arbeit

mitglied für diese Aufgabe aus. Andere Aspekte sprechen allerdings gegen die erfolgreiche Durchführung (hohe Schwierigkeit) und reizen nicht zur Übernahme (z.B. auf Grund geringer Belohnung) und führen damit zu einer Ablehnungstendenz. Diese Abwägung positiver und negativer Erwartungen kann durch die Erfahrung des Individuums von Erfolg und Mißerfolg und durch die Attribuierung der Ursachen verstärkt bzw. gemindert werden. Resultiert aus dieser Abwägung eine Erfolgserwartung, so ist mit einer Leistungssteigerung zu rechnen, resultiert Mißerfolgserwartung, so wird die Leistung gemindert. Die Voraussetzung für das Leistungsverhalten ist die Leistungsbereitschaft, die durch den Konflikt zwischen Vermeidungs- und Annäherungstendenz gegenüber der Aufgabe gekennzeichnet ist. Dieser Ambivalenzkonflikt ist am größten, wenn die Ungewißheit über das Ergebnis der Leistungsaufgabe am stärksten ist, d.h. wenn die empfundenen Wahrscheinlichkeiten des Erfolges und des Mißerfolges sich die Waage halten ¹. Je nach Persönlichkeitstyp des Organisationsmitgliedes, ob erfolgsorientiert oder mißerfolgsorientiert ², wird dieser Konflikt zu unterschiedlichen Arten des Leistungsverhaltens führen. Den Erfolgsorientierten wird z.B. die Aussicht mit einer 50-prozentigen Wahrscheinlichkeit zu versagen, nicht so stark beunruhigen wie den Mißerfolgsorientierten. Für die Mißerfolgsorientierten stellt sich der Konflikt weitaus stärker dar als für die Erfolgsorientierten, denn die Leistungsanforderung steht im starken Widerspruch zur Einschätzung ihrer Leistungsmöglichkeiten ³.

¹ Vgl. hierzu Heckhausen (1965), S. 632

² Mit Erfolgsorientierung und Mißerfolgsorientierung werden die überdauernden Persönlichkeitsmerkmale des Organisationsmitgliedes bezeichnet; im Gegensatz zur Erfolgs- und Mißerfolgsmotivation als aktualisierte Verhaltenstendenz.

³ Vgl. zur Definition des erfolgsorientierten und mißerfolgsorientierten Menschen S. 76 dieser Arbeit.

Die Erfolgsorientierten erleben eine relativ konfliktfreie kognitive Situation und lassen sich daher eher von einer realistischen Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit auf Grund ihrer zurückliegenden Leistungen als nur von reinen Erfolgswünschen leiten¹. Erfolgsorientierte werden daher ihre Ziele nur leicht erhöhen oder konstant lassen, da sie dadurch auf Grund ihrer Erfahrungen einen Erfolg am sichersten erreichen werden. Erfolgsorientierte Individuen setzen sich statt überhöhter Ziele daher nur ausgeglichene und leicht erhöhte, weil sie realistisch eingestellt sind und die Erfolgswahrscheinlichkeit für sie eine hohe Bedeutung hat, und ihr ein höheres Gewicht beigemessen wird als den eigenen Erfolgswünschen. Weiterhin bevorzugen Erfolgsorientierte einen möglichst ungewissen und offenen Ausgang hinsichtlich von Erfolg und Mißerfolg. Das liegt darin begründet, daß in einer solchen Situation die Aufgabenerfüllung weitgehend von der eigenen Anstrengung, also der eigenen Leistung abhängt. So vermuten Erfolgsorientierte auf Grund ihrer Attribuierungen und Erfahrungen, daß ihr Leistungseinsatz auf Grund ihrer Fähigkeiten zum Erfolg führt. Daher werden sie diesen Ambivalenzkonflikt zwischen Aufsuchen und Meiden in Aktivität umsetzen und vermutlich erfolgreich beenden.

Im Gegensatz dazu sind die mißerfolgsorientierten Individuen weniger bereit, ihren aktuellen Leistungsstand mit den daraus ableitbaren Erfolgsaussichten zu berücksichtigen und vermeiden daher das erneute Austragen eines Konfliktes durch Umgehung weiterer Aufgaben². Andererseits neigen die Mißerfolgsorientierten aber dazu, extrem hohe Ziele für sich zu setzen, um den Konflikt zwischen Leistungsanforderung und Mißerfolgserwartung aufzulösen, indem sie sich zu vermehrter Anstrengung zwingen wollen, um sich damit unter Leistungsdruck zu setzen. Auf Grund dieser zu hohen Zielsetzung wird sich aber vermutlich immer wieder ein Mißerfolg einstellen, den das Individuum dann auf die nächste leistungsthematische Situation überträgt. Diese

¹ Heckhausen (1963), S. 102

² Heckhausen (1965), S. 632

konflikthafte Mißerfolgserwartung kann zu einer überdauernden Motivationsrichtung werden und damit zu einem grundsätzlichen restriktiven Leistungsverhalten bzw. sogar zu Unterbrechung des Leistungsverhaltens des Individuums führen¹. Mißerfolgsorientierte Individuen neigen dann dazu, der Leistungssituation auszuweichen, also die Organisation zu verlassen.

Der zuvor beschriebene zukunftsprospektive Ambivalenzkonflikt entsteht vor oder während der Leistungserstellung. Hierbei handelt es sich in erster Linie um einen Konflikt der Erwartungen, der die kognitiven Strukturen des Individuums vor der Erstellung der Aufgaben beeinflusst. Andererseits kann sich auch ein Konflikt nach Vollendung der Leistung ergeben, z.B. dann, wenn das Individuum einen Mißerfolg erlebt hat, obwohl es Erfolg erwartet hatte und sich damit ein Konflikt zwischen Zielvorstellung und Zielrealisation ergeben hat. Auch hier treten Auswirkungen auf das Leistungsverhalten auf, die in erster Linie mit dem Attribuierungsverhalten des Individuums und einer daraus resultierenden verdeckten Konfliktverhaltensweise zusammenhängen.

Hierbei muß es sich aber nicht nur um eine leistungsverneinende Aktivität handeln, sondern diese Mißerfolgswahrnehmung kann auch positiv auf das Leistungsverhalten des Individuums wirken, in dem es versucht, den Mißerfolg durch vermehrte oder erneute Anstrengung wettzumachen. Dies gilt besonders bei erfolgsorientierten Individuen, deren überdauernde Erfolgsmotivation dazu beiträgt, daß sie ihren Mißerfolg als vom Zufall abhängig ansehen und sich weiterhin nicht gelösten Aufgaben zuwenden. Dieser Konflikt zwischen Hoffnung und Furcht durchzieht den gesamten Beitragserstellungsprozeß. Um detailliertere Aussagen über die Wirkung betrieblicher Konflikte zu ermöglichen, wird der Beitragserstellungsprozeß in die Phase

¹ Vgl. zur überdauernden Motivation den Begriff der Trägheitstendenz, die das Individuum in einer bestimmten Aktivität verbleiben läßt, solange die zugehörige motivationale Tendenz nicht aufgehoben wird oder bis eine konkurrierende Tendenz auftritt, die sich stärker als die ursprüngliche erweist. Schneider (1971), S. 14 ff.

vor/während und nach der Leistungserstellung aufgeteilt. Die Phase vor/während der Beitragserstellung erfaßt die zukunftspektivistischen Wirkungen dieses Konfliktes, die Phase nach der Leistungserstellung, die vergangenheitsspezifischen Wirkungen des Konfliktes zwischen Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Mißerfolg.

4.1.2 Leistungswirkung vor/während der Beitragserstellung durch das Individuum

Da es sich bei der Beitrags- oder Leistungserstellung um die Erfüllung von Aufgaben handelt, werden die Eigenschaften dieser Aufgabe von nicht unwesentlichem Einfluß auf die Beitragserstellung sein. Es ist zu prüfen, inwieweit die Wahrnehmung dieser Eigenschaften durch Konflikte verändert wird und damit Wirkungen auf das Leistungsverhalten des Individuums, seine Leistungsbereitschaft und sein Leistungsvermögen zeigt. Konflikte entstehen für das Individuum, wenn eine Eindeutigkeit bei der Alternativenauswahl auf Grund konfligierender Entscheidungskriterien zur Erfüllung dieser Aufgabe nicht gegeben ist. Dies ist z.B. der Fall, wenn die Aufgabenstellung durch den Vorgesetzten für das Organisationsmitglied nicht redefinierbar ist oder die Redefinition der Aufgaben in falscher Weise erfolgt, so daß sich die Erwartungen von Ausführendem und Auftraggeber widersprechen und ein Rollenkonflikt vorliegt. Ein intraindividueller Konflikt tritt auch dann auf, wenn keine der aufgefundenen oder vorgelegten Alternativen als die bessere identifiziert werden kann¹. Unter der Voraussetzung monovariabler Zielsetzung der Unternehmung

¹ March/Simon (1958), S. 113 f.

March/Simon unterscheiden fünf Alternativenklassen:

1. befriedigende bzw. gute Alternativen (hohe Erfolgswahrscheinlichkeit - niedrige Mißerfolgswahrscheinlichkeit)
2. neutrale Alternativen (geringe Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeit)
3. gemischte Alternativen (hohe Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeit)
4. schlechte bzw. unbefriedigende Alternativen (niedrige Erfolgs- und hohe Mißerfolgswahrscheinlichkeit)
5. unsichere Alternativen (keine subjektiv ausreichenden Hinweise auf den zu erwartenden Erfolg oder Mißerfolg)

und des Vorhandenseins nur einer guten oder befriedigenden Alternative und damit einer ausreichend hohen Erfolgswahrscheinlichkeit, ein bestimmtes Anspruchsniveau zu erreichen, liegt kein Konflikt vor. Beim Auftreten zweier oder mehrerer solcher Alternativen kann für das Individuum der Fall der Nichtvergleichbarkeit eintreten, und es existiert ein Annäherung-Annäherungskonflikt. Dieser Fall kann dann vorliegen, wenn Aufgabenalternativen vorliegen, die in sich widersprüchlich sind oder auf Grund von Kompetenzstreitigkeiten, wenn z.B. gleichzeitig nicht zu erfüllende Weisungen gegeben werden. Eine Leistungswirkung wird sich nur für sehr kurze Zeit einstellen, da das Individuum seine Leistungsaktivitäten nur verzögert, bis es sich einer der guten Alternativen zugeneigt hat, und damit den Konflikt zu einer Lösung führt ¹. Da sich eine negative Leistungswirkung in erster Linie am Ereignis des Mißerfolges entzündet und da bei nur guten Alternativen ein Mißerfolg unwahrscheinlich ist, tritt keine oder nur eine geringe negative Beeinflussung der Leistungsmotivation auf.

Liegen unbefriedigende oder schlechte Alternativen vor, wie z.B. eine zu schwere Aufgabenstellung mit sich widersprechenden Anweisungen und Redefinitionsproblemen, so verbindet das Individuum damit eine niedrige Erfolgswahrscheinlichkeit und eine hohe Mißerfolgswahrscheinlichkeit ². Dann befindet sich das Organisationsmitglied in einem Vermeidungskonflikt, da keine Alternative dem Anspruchsniveau des Individuums entspricht. Es entsteht die Tendenz, jede dieser Alternativen zu meiden. Es kann entweder diese Situation verlassen und damit der Leistungsanforderung nicht genügen oder auf Grund der Erkenntnis, daß die Erfolgswahrscheinlichkeiten sehr gering sind, eine Leistungsminderung eintreten lassen. Die drei verbleibenden Arten von Alternativen nach March/Simon lösen auf Grund des Zusammentreffens von Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeiten einen Ambivalenzkonflikt aus. Organisationsmitglieder

¹ Vgl. hierzu Reber (1973), S. 176 f.

² March/Simon (1958), S. 114

die in erster Linie erfolgsorientiert sind, werden in diesem Konfliktfall auf Grund ihrer erfolgsbetonten Erwartungseinstellung eher die Erfolgs- als die Mißerfolgswahrscheinlichkeit der Alternative wahrnehmen. Sie werden die objektiv gegebene Erfolgswahrscheinlichkeit also auf Grund ihrer eigenen erfolgsgetönten Erfahrung etwas überschätzen. Das führt bei einem ausgeglichenen mittleren Anspruchsniveau zu einer starken Gesamtmotivation. Das bedeutet, daß dieser Ambivalenzkonflikt auf Grund dieser Alternativen auf sie leistungsmotivationsfördernd wirkt ¹. Bei mißerfolgsorientierten Organisationsmitgliedern wird das Zusammentreffen von hohen Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeiten zu einer konfliktgeladenen Reaktion führen, die ihre Leistungsmotivation abschwächt. Allerdings empfinden bei neutralen Alternativen diese Personengruppen den intrapersonellen Konflikt schwächer, da vor allem ihre auf Vermeidung von Mißerfolg gerichtete Tendenz befriedigt wird. Dies führt zu einer positiven Beeinflussung der aktualisierten Leistungsmotivation, die allerdings beim Vorliegen unsicherer Alternativen und dem daraus resultierenden Konflikt auf Grund der Mißerfolgserwartung und der hohen Bedeutung der bisher erlebten Mißerfolge wiederum abgeschwächt wird ².

Die Konflikte, die vor der Leistungserstellung auftreten, betreffen in erster Linie das Entscheidungsverhalten des Individuums und ihre Wirkungen hängen sehr stark von dem Selbstkonzept des Organisationsmitgliedes ab, ob es sich als erfolgsorientiert oder mißerfolgsorientiert einschätzt. Dies gilt vor allem im Falle unsicherer Erwartungen beim Ambivalenzkonflikt. Vom Persönlichkeitstyp hängt auch die positive oder negative Leistungswirksamkeit betrieblicher Konflikte vor der Leistungserstellung ab, denn die Hoffnung auf Erfolg und die Furcht vor Mißerfolg beeinflussen erheblich die Intensität des Suchverhaltens ³ nach Aufgabenlösungen.

¹ Vgl. hierzu Heckhausen (1963), S. 101 und S. 272

² Vgl. hierzu Heckhausen (1963), S. 297

³ Vgl. hierzu S. 38 dieser Arbeit

Die Wirkungen dieser Konflikte sind von großer Tragweite für die individuelle Beitragerstellung, da am Anfang der Aufgabenerfüllung, bei Aufgabenübernahme, Konfliktwirkungen auf den gesamten Leistungserstellungsprozeß übertragen werden und damit dort auftretende Konflikte verstärken. Die Einstellung zur Aufgabe, ihren Eigenschaften und den Möglichkeiten ihrer Erfüllung sind hierbei entscheidend. So können schon Konfliktwirkungen bei der Aufgabenübernahme diejenigen Konfliktwirkungen, die während der Leistungserstellung auftreten, bedingen.

Patchen¹ hat in einer detaillierten Untersuchung versucht, die Auswirkungen der Eigenschaften der Persönlichkeit und der Aufgabe auf die Leistungsbereitschaft des Individuums zu systematisieren. Aus diesen Determinanten werden für diese Untersuchung nur diejenigen ausgewählt, die Eigenschaften der Aufgabe darstellen. Als wichtigste Eigenschaften der Aufgabe sollen hier ihr Schwierigkeitsgrad, ihre soziale Bedeutung, die mit ihr verbundene Anerkennung und die zu ihrer Durchführung notwendigen Mittel herausgegriffen werden².

Der Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe ist als Parameter für die Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeit anzusehen, denn der steigende Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe erhöht den Anreizcharakter und die Instrumentalität dieser Aufgabe, gleichzeitig vermindert sich aber die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit, so daß für das Individuum ein Ambivalenzkonflikt entsteht³. Wird zwischen der Instrumentalität (I_S) der Wahrscheinlichkeit des Erfolges (p_S) eine lineare Beziehung der Form $I_S = 1 - p_S$ vorausgesetzt und gilt auch für die Mißerfolgserwartung ebenfalls eine lineare Abhängigkeit der Form $I_f = -p_S$, so kann bei Gültigkeit der Additionsprämisse (beide Wahrscheinlichkeiten addieren sich zu 1) und der Symmetrieannahme (es besteht eine lineare Beziehung der Art, daß I_S mit sinkenden p_S steigt und umgekehrt I_S umso größer wird,

¹ Patchen (1970)

² Patchen (1970), S. 29 ff.

³ Vgl. hierzu Atkinson (1964), S. 264 ff.

je leichter der Erfolg bei einer Aufgabe zu realisieren ist)¹, sich folgende Beziehung zwischen Instrumentalität und Wahrscheinlichkeit des Erfolges ergeben:

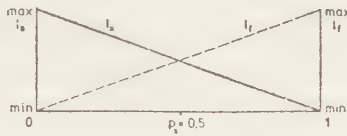


Abb. 15

Daraus ergibt sich für Erfolgsorientierte das Maximum ihrer resultierenden Motivation bei einer Wahrscheinlichkeit von 0.5, während Mißerfolgsorientierte ein Motivationsmaximum im negativen Bereich bei extrem niedrigen oder extrem hohen Risiken erreichen².

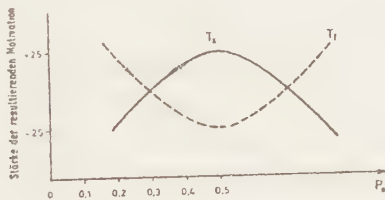


Abb. 16

Im Falle des Ambivalenzkonfliktes, bei dem die Tendenz zur Vermeidung und die Tendenz zur Annäherung gleich sind, ist die resultierende Motivation gleich Null. Das bedeutet, daß ein bestimmter Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, der diese Tendenzen auslöst, zu einem Leistungsabfall führen kann.

Dieser subjektiven Aufgabenschwierigkeit steht die objektive Aufgabenschwierigkeit gegenüber, die dem Leistungsvermögen des Individuums entsprechen soll. Hier können Konflikte auf Grund von Über/oder Unterbelastung des Individuums entstehen. So bilden sich bei Anforderungsunterdeckungen, bei denen das

¹ Zur Diskussion dieser Prämissen vgl. Neuberger (1969b), S. 32 ff.

² Vgl. zu dieser Abbildung Atkinson (1964), S. 100 ff. und die Kritik und Modifikation durch Heckhausen (1968), S. 152

Leistungsvermögen des Individuums nicht ausreicht, um die Anforderungen der Aufgabe zu erfüllen, ein Konflikt zwischen dem Wollen und Können des Individuums. Es hat eine hohe Leistungsbereitschaft, ist aber nicht in der Lage, auf Grund seiner beschränkten Fähigkeiten, die Aufgabe durchzuführen, daher stellt sich ein Konflikt zwischen Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Mißerfolg ein. Es ist zu vermuten, daß das Leistungsverhalten des Individuums sinkt. Bei einer Anforderungsüberdeckung ist das Organisationsmitglied für diese Aufgabe überqualifiziert und wird damit nicht seine volle Leistungsfähigkeit einsetzen. Daher ist zu erwarten, daß das Leistungsverhalten des Individuums sinken wird, da die Nichtausnutzung des Leistungsvermögens auf andere Aufgaben übertragen wird.

So stellte auch Patchen ¹ fest, daß eine Aufgabenstellung, die dem Individuum ermöglicht, seine Fähigkeiten ungeschmälert zu repräsentieren, zur Verstärkung der aktualisierten Leistungsbereitschaft beiträgt.

Die soziale Bedeutung der Aufgabe ² bedeutet für das Individuum die Anerkennung durch seine Mitarbeiter und durch seine soziale Umwelt. Entsteht z.B. ein Trägerrollenkonflikt, so daß die Erwartungen des Individuums mit denen der Organisationsmitglieder nicht übereinstimmen, und damit eine soziale Anerkennung seiner Aufgabe nicht vorliegt, ist mit einer Verringerung der aktualisierten Leistungsbereitschaft zu rechnen, da die Anreizwirkung der Aufgabe und die Möglichkeit der Befriedigung des Bedürfnisses nach sozialer Achtung nicht gewährleistet ist. Dies gilt auch, wenn für das Individuum selbst Widersprüche in bezug auf die Bedeutung seiner Tätigkeit eintreten. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn ein Leistungsorientierungskonflikt ³ vorliegt, bei dessen Auftreten eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung und den sozialen Werten der Organisation gegenüber dem Individuum und seiner Arbeit und zwischen der Einschätzung des Individuums selbst besteht. Andererseits könnte dieser Konflikt bei erfolgsorientierten Individuen zu einer Erhöhung der Lei-

¹ Vgl. Patchen (1970), S. 28 f.

² Vgl. hierzu Patchen (1970), S. 29

³ Vgl. hierzu S. 46ff. dieser Arbeit

stungsbereitschaft führen, indem es anderen Organisationsmitgliedern "beweisen will", welche Bedeutung seine Tätigkeit nach erfolgreicher Durchführung für die Leistung der Organisation gehabt hat.

Von besonderer Bedeutung für die Veränderung der Leistungsbereitschaft ist die mit der Aufgabe verbundene Anerkennung ¹. Diese Anerkennung kann sowohl soziale wie monetäre Anreize umfassen. Die Beeinflussung der aktualisierten Leistungsbereitschaft erfolgt durch die Anerkennung der Leistung in zweifacher Weise, da die antizipierte Anerkennung zum einen deren subjektiven Wert und damit den Anreiz erhöht, zum anderen zur Befriedigung des Anerkennungshedürfnisses des Individuums beiträgt ². Durch einen Konflikt im Bereich der Motive ist es möglich, daß dieses Motiv in Konkurrenz zu anderen Motiven unterdrückt wird und von daher keine positive Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft zu erwarten ist. Auch ein Trägerrollenkonflikt kann diese positive Beeinflussung der Leistungsbereitschaft auflösen, wenn eine erwartende Anerkennung durch den Vorgesetzten ausbleibt. Auf Grund widersprüchlicher Informationen über den Wert der Anerkennung kann ein Konflikt über die Bewertung der Anerkennung beim Individuum hervorgerufen werden und dadurch die Operationalität der Anerkennung geschwächt werden. Die daraus resultierende Verringerung der Leistungsbereitschaft könnte auch im Fall der Rollenüberlastung eintreten, wenn für das Individuum auf Grund der Vielzahl von Rollen eine Operationalität der einzelnen Anerkennung nicht mehr gegeben ist bzw. andere Anerkennungen als wichtiger eingeschätzt werden. Voraussetzung für die positive Wirkung der Anerkennung ist die subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeit, daß die eigene Leistung zu den erwünschten Anerkennungen führt ³. Konflikte, die die Wahrnehmung der Aner-

¹ Vgl. hierzu Patchen (1970), S. 29

² Vgl. Patchen (1970), S. 29 f., Nick (1974) und Vroom (1967), S. 226 f.

³ Vgl. Patchen (1970), S. 30

kennungen beeinträchtigen bzw. zu unterschiedlichen Bewertungen der Anerkennungen führen, wirken sich negativ auf die Leistungsbereitschaft des Individuums aus.

Die Information über den Fortgang der Aufgabenerfüllung erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit der Durchführung und wirkt damit positiv auf die Leistungsbereitschaft. Die Rückmeldung¹ über bereits erreichte Teilerfolge oder Teilmisserfolge beeinflusst die Anreize der Aufgabe und ihre Instrumentalität und damit unmittelbar die Leistungsbereitschaft. Interpersonale Konflikte können diese Informationen verhindern, und es kann vermutet werden, daß die Leistungsbereitschaft des Individuums geringer wird, wenn Erfolgsmeldungen nicht bis zu ihm durchgedrungen sind, andererseits werden aber auch zurückgehaltene Mißerfolgsmeldungen den Anreizwert der Aufgaben nicht sinken lassen. Konflikte haben einen besonderen Einfluß auf den Grad der Verfügbarkeit materieller und immaterieller Ressourcen, die das Individuum zum erfolgreichen Abschluß benötigt. Stehen diese Mittel nicht zur Verfügung, so verschlechtert sich der subjektive Wahrscheinlichkeitswert des Erfolges². Ein Verteilungskonflikt über die Verteilung der Ressourcen mit gegenseitiger Behinderung der Konfliktpartner bedingt eine negative Auswirkung auf die Erfolgswahrscheinlichkeit und damit zu einer Leistungsminderung. Dieser Verteilungskonflikt kann sich sowohl auf Hilfsmittel als auch auf Kooperationsbereitschaft der Individuen beziehen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß Konflikte vor und während der Aufgabenstellung in erster Linie negative Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft haben, da sie Widersprüchlichkeiten im intra- und interindividuellen Bereich des Individuums hervorrufen und damit eine sichere Wahrnehmung der Anreize, der Instrumentalität und der Erwartungswahrscheinlichkeiten verhindern. Diese Leistungswirkungen vor und während der Beitragserstellung dürfen allerdings nicht isoliert von den Konfliktwirkungen gesehen werden, die nach der Beitragserstellung auftreten. Beide Wirkungen zusammengekommen ergeben die Veränderung der Leistungsverhaltensweise des Individuums für zukünftige Leistungen und für sein rollenkonformes Verhalten in der Organisation.

¹ Vgl. hierzu Patchen (1970), S. 35 und Heckhausen (1965), S. 660

² Vgl. Patchen (1970), S. 37

4.1.3 Konflikte nach der Leistungserstellung

Entsprechend der Definition von Leistung und Leistungsverhalten¹ setzt Leistungsverhalten immer ein Leistungsziel (Standard, Aufgabe) voraus, das als Maßstab des tatsächlich erreichten Leistungsergebnisses gilt. Dieser Vergleich mit dem gegebenen Standard wird als Kontrolle bezeichnet. Der Kontrollprozeß umfaßt den Vorgang der Erarbeitung dieses Standards, den Vergleich des Leistungsergebnisses mit dem Standard und die daraus resultierende korrigierende Verhaltensadaption². Der Kontrollprozeß kann durch interne wie externe Kontrolle erfolgen. Die externe Kontrolle bezeichnet die Überprüfung der Einhaltung bestimmter Leistungen oder Aufgabenerfüllungen durch die Organisation, durch die Gruppe und nicht durch die Person selbst. Die interne Kontrolle oder auch Selbstkontrolle ist als eine Überwachung durch das Individuum selbst zu bezeichnen. Die Beurteilung der Kontrolle — sei es externe oder interne Kontrolle durch das Individuum — ist von der Theorie der kognitiven Dissonanz vorgenommen worden, die im weiteren zur Analyse der Leistungswirksamkeit der Konflikte nach der Leistungserstellung herangezogen wird.

4.1.3.1 Die Überschneidung von externer und interner Kontrolle als Konfliktursache

Die Kontrollfunktionen innerhalb einer Organisation können formalen Charakter haben, aber auch informal vorhanden sein. Von besonderer Bedeutung sind die Einschätzung dieser Kontrolle durch das Organisationsmitglied und die damit verbundenen subjektiven Empfindungen. Diese Einschätzung hängt davon ab, inwieweit das Organisationsmitglied überzeugt ist, sein Handeln selbst bestimmen zu können (interne Kontrolle) oder sein Handeln als von der Umwelt bestimmt wahrnimmt (externe Kontrolle). Die Überprüfung der Leistungserstellung des

¹ Vgl. hierzu S. 58 ff. dieser Arbeit

² Vgl. hierzu Steinle (1975), S. 115

Organisationsmitglieds wird sowohl durch externe wie interne Kontrolle vorgenommen, und es kann daher aus der Sicht des Leistungsträgers leicht zu einer vermuteten oder tatsächlichen Überschneidung von externer oder interner Kontrolle kommen ¹.

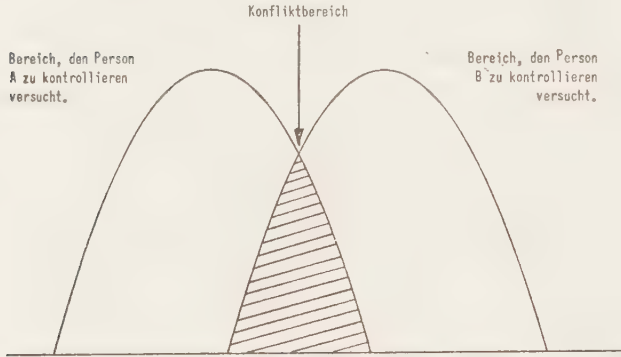


Abb. 17 : Die Überschneidung von Interner und Externer Kontrolle

Das Organisationsmitglied versucht, die Kontrolle über seinen unmittelbaren Arbeitsbereich zu erwerben bzw. zu erhalten; gleichzeitig versucht ein anderes Organisationsmitglied (Vorgesetzter, Kollege) auf diesen Arbeitsbereich Einfluß zu nehmen, indem es ihn dem eigenen Bereich zuordnet. Dieser Versuch, Einfluß zu erhalten oder zu erwerben, wird von dem Betroffenen als Reduktion der eigenen Einflußsphäre aufgefaßt. Dadurch entstehen Konflikte, die in den Sicherheitsmotiven ² der Individuen begründet liegen.

¹ Vgl. hierzu Dalton/Lawrence (1971), S. 9 und Steinle (1975), S. 115 ff.

² Vgl. hierzu S. 45 dieser Arbeit

Die subjektive Wahrnehmung der Verteilung der Kontrollbereiche kann beim Individuum auch dann zu Konflikten führen, wenn es zum Beispiel die Außenkontrolle verneint, seine Selbstkontrolle bejaht und dadurch für den Bereich seiner Leistungserstellung eine Überschneidung dieser beiden Kontrollbereiche vermutet, den es als Ambivalenzkonflikt erlebt. Dieser Konflikt wirkt sich negativ auf das Leistungsverhalten des Individuums aus, da die Erfolgserwartung des Individuums durch die Außenkontrolle geschmälert wird, wenn es z.B. annimmt, daß die Außenkontrolle von anderen, höheren Standards ausgeht, als die, die seiner eigenen Bewertung zugrunde gelegen hätten. Auch hier ist wiederum zwischen erfolgs- und mißerfolgsorientierten Personen zu differenzieren, da der Mißerfolgsorientierte wohl auch unter der Außenkontrolle leidet, aber seiner Selbstkontrolle nicht allzusehr vertraut, so daß auf Grund dieses Konfliktes keine allzustarke Leistungseinbuße zu vermuten ist. Bei erfolgsorientierten Organisationsmitgliedern wird die Überschneidung der Außenkontrolle mit der Selbstkontrolle eine Furcht vor Mißerfolg stärken, da sie ihrem eigenen Urteil (bei der Selbstkontrolle) mehr Vertrauen schenken und von daher erfolgsmotivierter wären. Bei einer tatsächlich vorhandenen Überschneidung von interner und externer Kontrolle wird die leistende Person die Befürchtung haben, daß Organisationsmitglieder, die mit seiner Leistungserstellung nichts zu tun haben, versuchen, Einfluß auf seinen unmittelbaren Bestimmungsbereich zu erhalten. Der dadurch auftretende Konflikt, der auf Grund unterschiedlicher Rollenerwartung und der Nichterfüllung der Sicherheitsmotive der Organisationsmitglieder entsteht, muß nicht von beiden Konfliktseiten gesucht werden, sondern beide können möglicherweise bestrebt sein, nur ihre formal übertragenen Aufgaben zu erfüllen, so daß es allerdings zu einer Kompetenzüberschneidung und damit zum Konflikt kommt. Die auf Grund dieser Interdependenz entstehenden Rollenkonflikte beeinflussen über Frustration, Widerstands- und Aggressionsverhalten die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereit-

schaft des betroffenen Organisationsmitgliedes¹. Dieser formal bedingte Rollenkonflikt kann dazu führen, daß der externe Kontrolleur nicht dazu in der Lage ist, Kontrolle auszuüben, da sein starkes vermutetes oder tatsächliches Eindringen in den Kontrollbereich des Individuums durch dessen starkes Widerstandsverhalten verhindert wird. Somit verfehlt die starke Außenkontrolle ihr Ziel, nämlich die Leistung zu überwachen. Sie trägt dann zur Leistungsverminderung bei, wenn das Organisationsmitglied als Leistungsträger einen Konflikt im Bereich der Kontrolle vermutet und dies durch Widerstand und Aggressionsverhalten demonstriert. Wie oben schon erwähnt, treten Konflikte dieser Art sowohl bei der Bestimmung des Kontrollstandards wie auch bei der Bewertung des Leistungsergebnisses auf. Konflikte, die im Rahmen der Kontrolle des Leistungsergebnisses auftreten, stehen in engem Zusammenhang zur formalen und informalen Strukturierung der Organisation und den damit verbundenen Rollenerwartungen der Organisationsmitglieder zueinander und dem erwarteten rollenkonformen Verhalten der Organisationsmitglieder. Grundsätzlich kann vermutet werden, daß diejenigen Leistungsträger am effektivsten und damit leistungswirksamsten arbeiten, deren Wünsche über die Verteilung der Kontrollbereiche mit den tatsächlichen Kontrollbereichen übereinstimmen. So stellte auch Tannenbaum fest, daß diejenigen Organisationseinheiten, die eine Selbstkontrolle der jeweils betroffenen Stufen ermöglichen, leistungswirksamer arbeiteten als diejenigen Organisationsgliederungen, in denen die Kontrolle von übergeordneten, externen Instanzen durchgeführt wird².

Nach der Beitragserstellung treten Konflikte auch allein durch die subjektive Beurteilung der Leistung durch den Leistungsträger selbst auf, wenn er mit

¹ Vgl. hierzu Steinle (1975), S. 116

² Vgl. hierzu Tannenbaum (1961), S. 34 und 42 ff.

der Ausführung seiner Leistung nicht zufrieden ist und Widersprüche zwischen dem Leistungsergebnis und dem gewünschten Endzustand feststellt. Der Konflikt entsteht dadurch, daß das Individuum die Richtigkeit seiner Problemlösung im Nachhinein überprüft und Abweichungen zwischen Plan und Sollgrößen feststellt, die als Mißerfolg erlebt werden, und zu einem vergangenheitsperspektivischen Konflikterleben führen ¹. Im entscheidungstheoretischen Erklärungsansatz tritt das Organisationsmitglied auf Grund dieser Soll-Ist-Abweichungen nach der Kontrollphase wiederum in eine Anregungsphase eines neuen Entscheidungsprozesses ein ². Der Ablauf des Entscheidungs- bzw. Aufgabenerfüllungsprozesses stellt sich dann wie folgt dar: Konflikt - Suche - Entscheidung - Realisation - Kontrolle - Abweichungsanalyse - neuer Konflikt ³. Dieser Ablauf sieht im Verhalten des Individuums eine endlose Konfliktkette, solange nicht vollste Zufriedenheit mit dem Leistungsergebnis eintritt.

Im gewissen Widerspruch zu diesem Ablaufschema steht die Theorie der kognitiven Dissonanz, die trotz einer Abweichung beim Soll-Ist-Vergleich keinen neuen Konflikt beim Individuum vermutet, sondern intraindividuelle Verhaltensweisen vermutet, die das Individuum eine konsonante Situation erleben lassen.

¹ Vgl. hierzu S.118 dieser Arbeit und Heckhausen (1965), S. 636

² Zum Phasenschema des Entscheidungsprozesses vgl. Heinen (1976b), S.53ff.

³ Vgl. hierzu Kirsch (1970), S. 119 und Heinen (1974b), S. 22 f.

4.1.3.2 Die Theorie der kognitiven Dissonanz als Erklärung der Leistungswirksamkeit betrieblicher Konflikte nach der Leistungserstellung

Die Theorie der kognitiven Dissonanz geht davon aus, daß die kognitiven Strukturen des Organisationsmitgliedes Elemente aufweisen, die füreinander irrelevant sind, und Elemente, die füreinander relevant sind. Irrelevanz zwischen kognitiven Elementen liegt dann vor, wenn beide Elemente im Bewußtsein des Individuums zusammenhanglos nebeneinander stehen und Relevanz besteht zwischen Kognitionen dann, wenn sie im Bewußtsein des Individuums etwas miteinander zu tun haben. Die Relevanz tritt in zwei Ausprägungen auf. Beziehung der Konsonanz liegt dann vor, wenn ein Element psychologisch aus dem anderen folgt; die Beziehung der Dissonanz liegt dann vor, wenn psychologisch das Gegenteil des einen Elementes aus dem anderen folgt¹. Zwei Kognitionen sind dann dissonant, wenn sie nicht miteinander verträglich sind, sondern einen empfundenen Widerspruch enthalten. Ob kognitive Elemente oder Informationen konsonant sind oder nicht, wird durch die Regeln der subjektiven Psychologie bestimmt². Der Zustand der Dissonanz ruft im Individuum eine intraindividuelle Spannung (psychological stress) hervor, weil es diese oben genannten Widersprüche wahrnimmt. Dies wird als unangenehm empfunden, und das Individuum versucht, diesen Zustand zu verändern³. Die kognitiven Dissonanzen, die empfunden werden, entsprechen dem Erleben des intraindividuellen Konfliktes im Sinne eines Ablehnungs-Ablehnungskonfliktes oder eines Ambivalenzkonfliktes. Festinger hat die Dissonanzbildung in vier Grundsituationen untersucht:

¹ Vgl. hierzu Festinger (1957), S. 9 ff. und zum Problem der Psychologik vgl. Abelson/Rosenberg (1958), S. 1 ff., Hollander (1967), S. 156

² Vgl. hierzu Kirsch (1970), S. 119

³ Vgl. Raffee et al. (1973), S. 14, und Festinger (1957), S. 3

1. Kognitive Dissonanzen nach Entscheidungen (decisions)
2. Kognitive Dissonanzen in Situationen, in denen ein Verhalten durch äußeren Druck herbeigeführt wird (forced compliance)
3. Kognitive Dissonanzen auf Grund von Diskrepanzen zwischen eigenen Einstellungen, Meinungen und Überzeugungen einerseits und Informationen externer Quellen andererseits (exposure to information).
4. Meinungsdifferenzen in der Gruppe als Dissonanzursache (social support) ¹

Unter der Prämisse, daß es das Bedürfnis des Individuums ist, eine Gleichgewichts- oder Harmoniesituation, die im Gegensatz zu der empfundenen Dissonanz steht, aufrechtzuerhalten, bemüht sich das Organisationsmitglied, eine Reduktion der kognitiven Dissonanz vorzunehmen ². Möglichkeiten der Reduktion von Dissonanzen sind die Umbewertung von Alternativen, die Selektion externer Informationen, die Einflußnahme auf die Stimulussituation und die Einstellung bzw. Verhaltensänderung des Organisationsmitgliedes. Es ist zu vermuten, daß das Erleben der kognitiven Dissonanz und deren Reduktion Auswirkungen auf das Leistungsverhalten des Individuums innerhalb einer Organisation hat. Mit Hilfe der Theorie der kognitiven Dissonanz sollen im folgenden Aussagen über die Wirkung von Konflikten nach Entscheidungen bzw. Aufgabenerfüllungen oder Leistungserstellungen gewonnen werden.

Eine Anwendung der in erster Linie an Entscheidungen gekoppelten Dissonanztheorie auf die Leistungserstellung als Aufgabenerfüllung kann bei weiter Auslegung des Entscheidungsbegriffes, der sowohl die Willensbildungs- wie auch die Willensdurchsetzungsphase enthält, vorgenommen werden ³.

¹ Vgl. hierzu Festinger (1957), S. 37 ff.

² Vgl. Raffee et al. (1973), S. 42 ff., zur Gleichgewichtstheorie oder Homöostasetheorie vgl. auch Neuberger (1974a)

³ Vgl. hierzu Heinen (1974b)

Da die Phase unmittelbar nach dem Entschluß stets von einem Gefühl des Bedauerns nach der Entscheidung (post decisional regret) begleitet wird, kann gefolgert werden, daß auch nach der Leistungserstellung als Willensdurchsetzung das Gefühl des Zweifelns oder des Bedauerns eintritt, wenn das Entscheidungsobjekt sich seine Entscheidung zur Art Ausführung der Leistung noch einmal vergegenwärtigt. Dies geschieht in folgender Weise: Die negativen Aspekte der gewählten Alternative einerseits und die positiven Aspekte der verworfenen Alternative andererseits, die auf Grund eines vorangegangenen Ambivalenzkonfliktes entstanden sind, werden der Tatsache, eine ganz bestimmte Entscheidung getroffen zu haben, gegenübergestellt. Wenn das Individuum feststellt, daß die gewählte Alternative eine gewünschte Eigenschaft, die die verworfene Alternative aufweist, nicht umfaßt, dagegen aber auch negative Eigenschaften enthält, entsteht eine kognitive Dissonanz, die die Entscheidung und Leistung nachträglich als unbefriedigend empfinden läßt. Der der Leistung vorausgegangene Ambivalenzkonflikt mündet wiederum in einen Ambivalenzkonflikt ein, da das Individuum nach der Leistung eine Befriedigung über dieses Vollbringen der Leistung im Widerspruch zu seinen kognitiven Dissonanzen empfindet. Damit wird das Erfolgserlebnis, das das Individuum durch die Leistung erfährt, gestört bzw. ganz vernichtet. In vielen Fällen des Leistungsverhaltens wird dieser Zustand durch die generelle Informationsunsicherheit verstärkt, die ein Unbehagen angesichts der einmal gefällten Entscheidung beim Organisationsmitglied entstehen läßt.

Große Dissonanzen entstehen nach Leistungen, die auf Grund von Drohungen oder Belohnungen zustande gekommen sind, und die nicht mit dem Wertsystem des Individuums übereinstimmen, denn dann besteht eine ungenügende Rechtfertigungsmöglichkeit für das Organisationsmitglied, diese Leistung vollendet zu haben. Das Organisationsmitglied ist zu einem Verhalten genötigt worden, das eigentlich seinen Überzeugungen und Prinzipien oder seinen Rollenerwartungen widerspricht. Dies führt dazu, daß es eine ähnlich gelagerte Leistung in der Zukunft mit noch größerem Widerstand

durchführen wird, da die Dissonanz nach der zuvor geleisteten Arbeit eine Befriedigung verhindert hat. Das zukünftige Leistungsverhalten wird also von dem Erleben der kognitiven Dissonanz nachhaltig beeinflusst, da das Individuum einen Erfolg durch das Wahrnehmen kognitiver Dissonanzen sich nicht ungeschmälert zurechnen kann und damit keine positive Attribuierung für sein Selbstkonzept erfolgen kann.

Von besonderer Bedeutung ist die kognitive Dissonanz, die dann auftritt, wenn das Individuum nach der Leistung sich mit Tatsachen konfrontiert sieht, die seine Erwartungen über die Konsequenzen der Leistung bzw. des Entschlusses zur Leistung nicht erfüllt haben (disconfirmed expectancies). Diese nicht eingetroffenen Erwartungen liegen dann vor, wenn das Individuum feststellt, daß es sich in der Einschätzung seiner eigenen Leistung geirrt hat¹. Dies kann besonders negative Auswirkungen auf die Leistungsmotivation und damit auf das Leistungsverhalten des Organisationsmitgliedes haben, da hiermit sein Selbstkonzept bzw. Selbstimage beeinträchtigt wird². Da sich das Individuum auf Werte, Normen und Ansichten festgelegt hat (Commitment) und eine bestimmte Leistung für sich verbindlich erklärt hat und damit seine eigene Persönlichkeit mit ins Spiel gebracht hat, besteht ein bedeutendes Hindernis bei der Akzeptierung einer zu niedrigen Leistung. Solche Erwartungsenttäuschungen, die das Selbstkonzept des Individuums betreffen, können geeignet sein, in der Zukunft besonders hohe Dissonanzen zu wecken. Die kognitive Dissonanz kann dadurch als Ausdruck einer chronischen Ängstlichkeit des Individuums bzw. als Ausdruck der Mißerfolgsorientierung des Organisationsmitgliedes gewertet werden, weil es die erlebte Dissonanz auf andere Leistungsprozesse überträgt bzw. künftige Leistungsabgaben

¹ Vgl. hierzu Kirsch (1970), S. 120

² Vgl. hierzu Aronson (1968), S. 23, und ausführlicher zum Problemkreis des Selbstkonzeptes vgl. Specht (1972) und S. 74ff. dieser Arbeit

verhindert werden. Somit kann aus einer kognitiven Dissonanz langfristige Mißerfolgsorientierung des Individuums resultieren und damit eine grundsätzliche Verschlechterung seines Leistungsverhaltens für die Organisation.

Die Wichtigkeit der Leistungserstellung erhöht die Dissonanz. Dies gilt vor allen Dingen bei Leistungen, die auch andere Organisationsmitglieder betreffen, die auf Grund ihrer negativen Beurteilung des Leistungsergebnisses die Dissonanzen des Individuums verstärken können. Bei unwichtigen oder Routineleistungen dürften die Dissonanzen des Individuums als gering betrachtet werden, da sowohl das Selbstimage des Individuums wie auch die Rollenerwartungen der Organisationsmitglieder nicht direkt tangiert sind¹. Weiterhin steigt die Dissonanz an, wenn vor der Leistungserstellung Alternativen mit gleich hoher und ähnlicher Attraktivität vorgelegen haben. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn die Leistungserstellungsalternativen mit gleich hohen Belohnungen oder entsprechenden intrinsischen Zufriedenheitselementen ausgestattet waren. Das bedeutet, daß dann hohe Dissonanzen auftreten, wenn die Leistung für das Individuum sehr große Bedeutung hat, es sich z.B. durch diese Leistung hohe Belohnung erwartet hat oder sich eine hohe Selbstverpflichtung auferlegt hat. Die daraus resultierende hohe Dissonanz wird zu einer Minderung der Attraktivität nachfolgender Leistungsziele führen und damit negativ auf die Leistungsbereitschaft des Individuums wirken.

Dissonanzverstärkend wirkt auch eine geringe Übereinstimmung (overlap) der Leistungsalternativen, da bei hoher Übereinstimmung durch die Leistungserfüllung der einen Alternative auch Elemente der anderen Alternative abgedeckt sind². Das bedeutet, daß bei nur wenig differierenden Alternativen der Leistungserstellung und der Leistung selbst nur mit geringen Dissonan-

¹ Vgl. hierzu Festinger (1957), S. 16 und S. 262, und Raffee et al (1973) S.25

² Vgl. hierzu Festinger (1957), S. 41 f., Raffee et al. (1973) S.25

zen und nur mit einer geringen Reduktion der Leistungsmotivation nachfolgender Leistungserstellungsprozesse zu rechnen ist¹.

Kognitive Dissonanzen werden verstärkt, wenn eine Leistungsentscheidung bzw. eine Aufgabenübernahme innerhalb der Organisation durch Volation - durch einen freien Willensakt - übernommen worden ist und durch eine Festlegung des Individuums auf das Ergebnis (Selbstverpflichtung, "Commitment") bestimmt wird. Die Bedeutung des "Commitments" ist schon weiter oben angeklungen und drückt ein "Sichfestgelegtfühlen" nach einem offenen Verhalten aus, das sich auf Grund sachlicher Zwänge, die auf Grund sozialer Bindungen entstehen können, entsteht. Dieses "Commitment" entsteht sowohl durch freiwillige Übernahme der Leistung, die damit durch hohe Leistungsmotivation gekennzeichnet ist, als auch auf Grund von Verträgen oder langfristigen Verpflichtungen zur Erstellung von Leistungen (Arbeitsvertrag, Werkvertrag)². Weiterhin kann solch ein "Commitment" auf Grund des Sichfestlegens auf Ansichten, Werte, Überzeugungen und Normen erreicht werden, indem das Individuum sich z.B. auf das Leistungsprinzip festlegt und versucht, durch Unterwerfung unter dessen Kriterien seine Organisationsmitgliedschaft durchzuführen. Dies führt nach Nichterfüllung der selbstgeforderten Leistung auf Grund des Bedauerns nach der Leistungserstellung zu einer kognitiven Dissonanz, die als Wertekonflikt ausgeprägt ist. Die Kennzeichen "Commitment" und "volation" verweisen darauf, daß kognitive Dissonanzen besonders stark in den oberen Hierarchieebenen der Unternehmung vorzufinden sind, da hier ein breiteres Spektrum von Freiheitsgraden bei der Übernahme von Leistungen gegeben ist als in der operativen Ebene. Dennoch muß die Entscheidungsfreiheit nicht unbedingt Voraussetzung von kognitiven Dissonanzen sein, da auch Dissonanzen bei Nichtvorliegen von Entscheidungsfreiheit, z.B. bei Leistung unter Drohungen oder Versprechungen

¹ Zur Kritik an den Faktoren der kognitiven Dissonanz vgl. Raffee et al. (1973) S. 25ff.

² Vgl. hierzu Kiesler (1968), S. 448

erzeugt werden.

Weiterhin treten kognitive Dissonanzen dann stärker auf, wenn vor der Leistungserstellung eine ausreichende Informationsbasis fehlte. Dadurch werden das Unsicherheitsgefühl nach der Leistungserstellung, wie auch die Dissonanzen über den Zusammenhang der Zweckmäßigkeit der Leistung gefördert und verstärkt. Informiert sich ein Organisationsmitglied vor der Leistungserstellung ausreichend über die Konsequenzen und Anstrengungen und Fähigkeiten, die die Leistung erfordert, desto geringer ist sein Risiko vor negativen Überraschungen, wenn dies auch nicht vollständig ausgeschlossen werden kann.

Je mehr die Leistung unter Zeitdruck durchgeführt wird, desto weniger Dissonanzen sind in der Regel zu erwarten, da das Individuum einen Mißerfolg oder eine auftretende Dissonanz nicht sich selbst zurechnet, sondern als Ursache den Zeitdruck ansieht, da auf Grund dieses Drucks keine ausreichende Informationsaufnahme vor der Leistungserstellung erfolgen konnte und damit keine optimale Auswahl der Alternativen durchgeführt werden konnte.

Die oben angesprochenen Leistungswirkungen treten auf Grund kognitiver Dissonanzen nach der Leistungserstellung auf. Sie beziehen sich in erster Linie auf zukünftige Leistungsprozesse und gelten nur unter der Prämisse, daß im Organisationsmitglied keine kognitiven Veränderungen stattgefunden haben, die diese Dissonanz abbauen.

Unter der Voraussetzung der Harmonieprämisse¹ wird das Organisationsmitglied allerdings versucht sein, eine Reduktion der auftretenden kognitiven Dissonanzen vorzunehmen, um in den Zustand des harmonischen Gleichgewichts zurückzukehren. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß das Individuum bestrebt ist, diese Dissonanzen durch Reduktion abzubauen. Je größer die Dissonanz nach einer Entscheidung ist, umso größer werden auch die Anstrengungen

¹ Vgl. hierzu S. 12 dieser Arbeit und den Überblick über die Konsistenztheorien bei Irle (1967)

des Individuums sein, sich an diese Entscheidung anzupassen und die Dissonanz zu reduzieren¹. Dem Organisationsmitglied stehen unterschiedliche Möglichkeiten der kognitiven Veränderung zur Verfügung, um eine Reduktion der kognitiven Dissonanzen vorzunehmen.

Eine Möglichkeit des Abbaus der Dissonanzen liegt in der subjektiven Höher-schätzung der gewählten Alternative unter Herabsetzung der Attraktivität der verworfenen Alternative. Das Individuum sucht also nach Informationen - seien es verzerrende oder verfälschende - um seine Entscheidung zu stützen, und versucht, Informationen zu vermeiden, die eine nicht gewählte Alternative begünstigen würden. Dies würde eine zweifache Informationsverzerrung bedeuten: Zum einen das Bedauern über die getroffene Entscheidung und zum zweiten der Versuch dieses Bedauern aufzulösen². Da die nach der Durchführung negativ bewertete Leistung durch das Individuum durch die Informationsverzerrung wieder umbewertet und als positiv angesehen wird, führt dies zu einem Erfolgserlebnis beim Individuum, das sich positiv auf sein Selbstkonzept und damit auf sein zukünftiges Leistungsverhalten auswirkt.

Weiterhin kann das Organisationsmitglied durch Selektion von Informationen seine Entscheidung im Nachhinein stützen. Das bedeutet, daß das Individuum nach der Leistungserstellung nur noch Informationen aufnimmt, die positive Aussagen über seine erbrachte Leistung beinhalten. Das Individuum filtert die Informationen nach ihrer Nützlichkeit, seine Entscheidung zu rechtfertigen³. Eine Dissonanzreduktion kann sich auch durch Einflußnahme auf die Stimulussituation ergeben, indem das Individuum Einfluß auf seinen Vorgesetzten bzw. Auftraggeber nimmt oder versucht, die relevanten Gruppenmitglieder zu beeinflussen, so daß sie von der Richtigkeit seiner Entscheidung und seines Leistungsergebnisses überzeugt sind.

Bei sehr hohen Dissonanzen kann eine Dissonanzreduktion auf Grund der Einstellungs- oder Verhaltensänderung des Organisationsmitgliedes erfolgen.

¹ Vgl. hierzu Festinger (1957), S. 18 ff. und Zajonc (1968), S. 618 f.

² Vgl. hierzu Raffee (1973), S. 48 f.

³ Vgl. hierzu Kirsch (1970), S. 122

So kann sich das Individuum nach der Leistungserstellung von seiner Leistung völlig distanzieren und versuchen, sie ungeschehen zu machen¹. Allerdings dürften hierdurch wieder so hohe Dissonanzen auftreten, daß die Wirkungen auf zukünftiges Leistungsverhalten weiterhin als negativ zu beurteilen sind.

Zusammenfassend ist die kognitive Dissonanz als intraindividueller Konflikt im Sinne eines Motivationskonfliktes zu bezeichnen, der auf Grund der Diskrepanzen zwischen den rollenbezogenen Motiven des Individuums und dem Ergebnis der Leistungserstellung auftritt. Die Auswirkungen der kognitiven Dissonanz auf das Leistungsverhalten sind für nachfolgende Leistungsprojekte und zukünftige Leistungsvorhaben von Bedeutung, da sie die grundsätzlichen Einstellungen des Individuums zu seiner vorhergegangenen Leistung und damit sein Attribuierungsverhalten und sein Selbstkonzept beeinflussen. Zu vermuten ist, daß damit Aufforderungscharakter, Instrumentalität und Wahrscheinlichkeit des Erfolges zukünftiger Leistungen durch die Dissonanz in erster Linie negativ beeinflußt, aber durch ihre erfolgreiche Reduzierung wiederum positiv beeinflußt werden. Je nach Beurteilung der Reduktion der kognitiven Dissonanz durch das Organisationsmitglied, ob es die Reduktion als fadenscheinig begreift, d.h. den Konflikt nicht vollständig aus der Welt räumt und die kognitive Dissonanz bestehen bleibt, oder ob das Reduktionsverhalten des Individuums dazu führt, die Leistung positiv zu sehen, wird das zukünftige Leistungsverhalten mehr oder weniger positiv beeinflußt. Im Falle der erfolgreichen Reduktion muß obengenanntes Entscheidungsablaufschemata wie folgt geändert werden: Konflikt - Suche - Entscheidung - Realisation - kognitive Dissonanz - Reduktion der kognitiven Dissonanz - Konsonanz - Erfolgsorientierung - Leistungsprogression².

¹ Vgl. hierzu die Reaktion des Vergessens und Verdrängens, S.104ff.dieser Arbeit

² Vgl. hierzu Kirsch (1970) , S. 123

4.2 Die Leistungswirkungen von Konflikten, die auf Grund der betrieblichen Anreizverteilung entstehen

In den vorangegangenen Abschnitten sind Hypothesen über Leistungswirksamkeit von Konflikten im Zusammenhang mit der Leistungserstellung, also den Beiträgen der Organisationsteilnehmer zum Organisationsziel, erarbeitet worden, die im folgenden Abschnitt durch Hypothesen über die Leistungswirksamkeit derjenigen Konflikte ergänzt werden, die im Zusammenhang mit der Verteilung der Anreize für diese Leistungserstellung entstehen.

Durch die Kombination und Koordination¹ der Beiträge der Mitglieder der Organisation Betriebswirtschaft wird die Entstehung der betrieblichen Wertschöpfung ermöglicht. Für ihre Beitragsleistung erwarten die Organisationsmitglieder von der Organisation materielle und immaterielle Entschädigungen, die wiederum als Anreize für ihre Beitragsleistung verstanden werden können. Diese Anreizgewährung stellt eine Verteilung der Wertschöpfung dar. Da unterschiedliche Vorstellungen, entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse der Individuen, über die Verteilung der Ressourcen bestehen, ergeben sich Konflikte. Eine Verteilungsorganisation innerhalb der Unternehmung kann nur dann als "gerecht"² betrachtet werden, wenn sie von jedem Organisationsmitglied als gerecht empfunden wird.

Da die Organisationsmitglieder unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen entwickelt haben, kann keine Verteilungssituation angegeben werden, die einem Gerechtigkeitskriterium aller Beteiligten genügt, so daß immer einige Individuen Deprivationen verspüren, die Konflikte auslösen. Die betrieblichen Anreize sind in formale und informale Anreize³ zu unterteilen, wobei die forma-

¹ Zur Koordination vgl. S.163ff. dieser Arbeit

² Vgl. hierzu Rehkugler (1972), S. 7 f.

³ Zur Verteilung der betrieblichen Anreize in formale und informale Anreize vgl. March/Simon (1958) und Grün (1966)

len diejenigen Anreize umfassen, die die Organisation seinen Mitgliedern offiziell als Ausgleich für die geleisteten Beiträge gewährt. Als informale Anreize werden diejenigen bezeichnet, die in erster Linie aus der Zugehörigkeit des Arbeitnehmers zu verschiedenen Gruppen und den daraus resultierenden Beziehungen zu diesen Gruppen und den Gruppenmitgliedern resultieren. Die Organisation und deren Leitung versucht durch eine zweckentsprechende Verteilung der Anreize die beeinflussbaren Variablen individuellen Verhaltens so zu determinieren, daß sie den Arbeitnehmer zu einer Verhaltensentscheidung motivieren, welche den formalen Rollenerwartungen entspricht ¹. Daher haben die Anreizverteilung und die aus ihnen resultierenden Konflikte Bedeutung für die Leistung des einzelnen Individuums und die Leistung der Organisation insgesamt.

4.2.1 Die monetären Anreize als Ursache betrieblicher Konflikte

Im Bereich der monetären Anreize ist die Konfliktursache in erster Linie in der Verteilung der Wertschöpfung der Betriebswirtschaft zu sehen. Hierbei handelt es sich in erster Linie um das Einkommen, das aus der Einzelwirtschaft in dem Umfange bezogen wird, wie es durch den betrieblichen Leistungsprozeß "verdient" wird. Das verdiente Einkommen entspricht der Differenz zwischen den Bruttoerträgen und den Vorleistungen, für das sich der Begriff der Wertschöpfung durchgesetzt hat ². Die Konflikte um die Verteilung der Wertschöpfung auf die Organisationsmitglieder sind auf verschiedenen Ebenen der Organisation zu beobachten ³. So finden diese Konflikte in erster Linie auf der Individualebene statt, andererseits können sich auf Grund spezifischer

¹ Vgl. Kupsch/Marr (1976), S. 584

² Vgl. hierzu Kröber-Riel (1963), S. 16, Wertschöpfungsbegriff vgl. weiterhin Habig (1967), S. 955, Pohmer/Kroenlein (1970), Sp. 1917; Schneider (1965), S. 49; Lehmann (1954), S. 12

³ Vgl. Enseling (1966), S. 27 ff., und Rehkugler (1972), S. 25

Gemeinsamkeiten der Stellung im Produktionsprozeß und der Empfindungen über eine Verteilungsgerechtigkeit Gruppen bilden, die gegenüber anderen Individuen oder Gruppen Verteilungskonflikte unterschiedlicher Stärke wahrnehmen (z.B. Entwicklungsabteilung versus Produktionsabteilung) Konflikte werden damit auf die Gruppenebene verlagert. Auch hierbei handelt es sich um Rollenkonflikte (Erwartungen von Gruppen gegenüber anderen Gruppen, Selbstverständnis der Gruppe). Der klassischste dieser Gruppenkonflikte ist der Konflikt zwischen den Koalitionen Arbeit und Kapital, der als historisch dominanter Konflikt der betrieblichen Verteilung betrachtet werden kann.

Die Mehrschichtigkeit dieser Konfliktbeziehungen von Individuen über Gruppen bis zu ganzen Organisationen oder Verbänden macht deutlich, daß die betriebliche Verteilung nicht aus einem einzigen die Einkommensrelationen simultan festlegenden Prozeß resultiert. Dies erscheint nur möglich bei Organisationen mit sehr geringer Mitgliederzahl. Die Durchführung und Austragung dieses Verteilungskonfliktes erfolgt damit auf verschiedenen Ebenen, auf denen die gegensätzlichen Verteilungsvorstellungen von einzelnen Organisationsmitgliedern und Koalitionen — individuell oder von bestellten Interessenvertretern vorgebrachte — aufeinandertreffen. Im Prozeß der Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung und der daraus resultierenden Verteilungskonflikte sind viele Bereiche institutionalisiert und per Gesetz geregelt (Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Betriebsvereinbarungen, Arbeitsverträge). "Zwischen den Verteilungsebenen läßt sich eine zeitliche oder funktionale Rangordnung nicht feststellen. Beteiligter Personenkreis, Ausprägung der Prozeßdeterminanten und damit auch die Verteilungsergebnisse auf die einzelnen Ebenen sind interdependent"¹. Jedoch soll im folgenden versucht werden, die Auswirkungen der einzelnen Verteilungskonflikte auf den verschiedenen

¹ Rehkugler (1972), S. 28

Ebenen auf das Leistungsverhalten des Individuums in der Organisation bzw. auf die organisationale Gesamtleistung zu bestimmen.

4.2.1.1 Verteilungskonflikte auf der Individualebene

Die Leistungswirkungen individueller Konflikte, die sich auf der Individual-ebene ergeben, werden im folgenden entsprechend der Gratifikationstheorie nach Homans und der Equity-Theorie nach Adams analysiert¹. Die Beurteilung von Verteilungsdifferenzen durch das Individuum ist im Rahmen der Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte diskutiert worden². Im Falle unterschiedlicher Auffassungen über die Werteverteilung innerhalb einer Organisation ergibt sich ein Verteilungskonflikt. Im folgenden wird ein Katalog von Verhaltensweisen³ dargestellt, die das Individuum einschlagen kann, um bei einem empfundenen Verteilungskonflikt das Gleichgewicht derart wieder herzustellen, daß es seiner Gerechtigkeitsempfindung entspricht⁴.

1. Das Individuum kann versuchen, durch Herabsetzung seiner Leistung den Gleichgewichtszustand herzustellen. Oft führt aber bei Leistungsentlohnung eine Senkung der Leistung auch zur Senkung des Lohnes, so daß eine reine Anpassung des Leistungsgrades nur bei nicht unmittelbar leistungsgradabhängigem Lohn zu einer Gleichgewichtssituation im Sinne einer gerechten Anreizverteilung führt. Als weitere Möglichkeiten der Leistungsveränderung sind die Verminderung der Leistungsqualität und der Absentismus zu sehen.

¹ Vgl. hierzu Homans (1968) und Adams (1965)

² Vgl. S.62 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu auch die Wirkungen der verdeckten Konflikte S.104 dieser Arbeit

⁴ Vgl. Adams (1965), S. 283 ff., und Adams (1963), S. 443 ff., vgl. zu diesem Problem auch Goodman/Friedmann (1968), S. 344 ff.; Adams (1968), S. 315 f.; Adams/Rosenbaum (1962); Lawler (1968a), S. 306 ff.; Lawler (1968b), S. 598 ff.; Lawler et al (1968), S. 253 ff., und Lawler (1971), S. 141 ff.

Das Individuum verhält sich im Sinne der organisationalen Zwecksetzung als nicht rollenkonform und wirkt damit auf die individuelle wie organisationale Leistung negativ.

2. Eine aktive Form der Beseitigung empfundener Unterzuteilung kann darin bestehen, daß der Arbeitnehmer eine Erhöhung seines Lohnes fordert und die Verteilungsrelation dadurch geändert wird. Als negative Sanktion einer Verweigerung seiner Forderung kann er eine Kündigungsdrohung aussprechen, die auch einer Leistungssenkung auf Null gleichkommt. Die Wirkung seiner Drohung oder Forderung hängt stark von der Einschätzung der Organisation von seiner Ersetzbarkeit und von den Machtverhältnissen in der Organisation ab. Andererseits wird die Ablehnung der Forderung für das Individuum ein Mißerfolgserlebnis bedeuten, so daß ein Rückgang seiner Leistungsmotivation auf jeden Fall zu verspüren sein wird.

3. Als weitere Form der Reaktion auf den Konflikt kann eine verzerrte Wahrnehmung der eigenen Leistung und der dafür empfangenen Anreize sein. Durch gefühlsmäßige und gedankliche Verneinung der Konfliktsituation versucht das Individuum den tatsächlich vorhandenen Motivations- und Rollenkonflikt zu überspielen. Es weicht auf Formen der Unterdrückung, des Vergessens, Verschiebens oder der Umleitung aus, weil es nicht in der Lage ist, diesen Konflikt auszutragen und durchzustehen. Die Auswirkungen sind vermutlich kurzfristig nur dann feststellbar, wenn das Mißerfolgserlebnis direkte Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft hat. Dann werden auf Grund von Informationsverzerrungen die Erfolgswahrscheinlichkeiten von weiteren Aufgaben und Leistungen als nicht so günstig eingeschätzt. Der unterdrückte Konflikt wird unter langfristigen Aspekten wirksam, indem sich die Persönlichkeit des Individuums verändert oder Verhaltensweisen entsprechend der Wirkungen verdeckter Konflikte eintreten.

4. Der Verteilungskonflikt läßt sich für das Individuum auch dadurch umgehen, daß es die Organisation verläßt und dieses Verlassen ohne vorherige Drohungen vornimmt. Damit wird sich die Leistung der Organisation zunächst nur um den Verlust des Leistungsbeitrages des Individuums verringern. Dennoch

kann sich die Wirkung auf die organisationale Leistung ausweiten, wenn das Verlassen der Organisation durch das Individuum auf andere Arbeitnehmer Auswirkungen hat und diese auch die Möglichkeit des Ausscheidens aus der Organisation erwägen, und damit den Bestand der Organisation gefährden.

5. Das Individuum verändert auf Grund des wahrgenommenen Verteilungskonfliktes seine Vergleichspersonen oder verzerrt die Wahrnehmung der Anreize und Beiträge seiner Kollegen und stellt damit das subjektive Gleichgewicht der Verteilung wieder her. Die Veränderung der Vergleichsperson wird vermutlich negative Auswirkungen auf die Leistung des Individuums haben, da es sich nun nach denjenigen Personen richtet, die weniger Anreize bekommen und vermutlich auch weniger Beiträge liefern. Daher ist langfristig eine Beitragsreduzierung des Individuums und damit eine Senkung der Leistung abzusehen. Bei einer Verzerrung der Wahrnehmung der Leistungen und der Anreize anderer Organisationsmitglieder ist auch eine Leistungssteigerung möglich. Dieser Fall tritt vermutlich ein wenn das Individuum seine eigene Leistung als zu gering einschätzt, um Gratifikationen zu erhalten, wie es sie bei anderen Organisationsmitgliedern bemerkt.

Zusammenfassend ist für die individuelle Reaktion auf Verteilungskonflikte zu sagen, daß das Individuum eher mit einer Leistungsminderung reagiert. Dies geschieht auf Grund der verschlechterten Anreizsituation und der verschlechterten Instrumentalität seiner Leistung.

4.2.1.2 Verteilungskonflikte der Tarifvertragsparteien

Die unterschiedlichen Verteilungsvorstellungen auf der Ebene der Tarifvertragsparteien bilden das konstituierende Element eines Tarifkonflikts¹. Da in dieser Konfliktform nicht das Individuum selbst, sondern seine Vertreter versuchen den Konflikt auszutragen, beziehungsweise eine Lösung zu finden, ergeben sich bestimmte Erwartungen des Individuums gegenüber seinem Vertreter. Hierbei können Konflikte zwischen den Erwartungen des Arbeitnehmers und der tatsächlichen Ausübung der Rolle des Vertreters auftreten. Manifestiert sich dieser Rollenkonflikt beim Individuum, d.h. ist es überzeugt, daß sein Vertreter seine Interessen nicht vertritt, so wird er dies in einer Leistungsrestriktion beantworten, denn die Wahrscheinlichkeit einer positiven Anreizverteilungsänderung wird dadurch geringer und somit werden auch hier negative Wirkungen auf die Valenz und die Instrumentalität als Elemente der Leistungsmotivation zu erkennen sein. Weiterhin können Motivationskonflikte bei den Verhandlungspartnern auftreten, wenn es nicht gelingt durch alternative Kombination von Ausprägungen tarifvertraglicher Parameter eine schwach geordnete und transitive Reihenfolge der jeweiligen Nutzen für den individuellen Arbeitnehmer anzugeben². Der Entscheidungsträger kann sich zum Beispiel zwei negativen Positionen gegenüber sehen (6 % Lohnerhöhung oder 3 % Lohnerhöhung und zwei Wochenstunden weniger als Angebot der Gegenseite bei einer Forderung nach 10 prozentiger Lohnerhöhung), dann liegt ein Ablehnungs-Ablehnungskonflikt vor, der zum Abbrechen der Verhandlungen führen kann und damit zum Streik, der einer vollständigen Einstellung des Leistungserstellungsprozesses der Organisation gleichkommt. Ein Annäherungs-Vermeidungskonflikt ergibt sich dann, wenn das Angebot der Gegenseite so strukturiert ist,

¹ Als Tarifvertragsparteien werden die Gewerkschaften und einzelne Arbeitgebervereinigungen bzw. Zusammenschlüsse von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden bezeichnet.

² Vgl. hierzu Kirsch (1968), S. 38 und Rehkugler (1972), S. 225

daß ein sehr positiver Aspekt (verhältnismäßig hohe Lohnerhöhung) mit einem negativen Aspekt (Erhöhung der Leistungsnormen) gekoppelt ist. Je nachdem wie der Arbeitnehmer die Konfliktsituation erfährt, wird sich sein Leistungsverhalten verändern. Erscheinen ihm die Erfolgsaussichten für eine Erhöhung seiner Anreize oder Bestätigung seiner Verteilungsvorstellungen günstig, so wird er seine Leistung kontinuierlich halten oder sogar erhöhen. Sind diese Erfolgsaussichten negativ, so wird er seine Leistung mindern. Das o.g. Problem der Erwartungsdifferenzen zwischen Verhandelndem und den Arbeitnehmern ist bei betrieblichen Tarifverhandlungen weniger gegeben, denn diese werden in unmittelbarem Kontakt mit den betroffenen Organisationsmitgliedern durchgeführt und münden in Betriebsvereinbarungen. Wirkungen dieses Anreizverteilungskonfliktes sind allerdings weitaus direkter und die Organisationsmitglieder werden ihre Verhaltensweisen auch hier von den vermuteten und tatsächlichen Erfolgsaussichten abhängig machen.

4.2.2 Konflikte auf Grund der Verteilung sozialer Anreize

Im Gegensatz zu den monetären Anreizen haben die sozialen Anreize ihren Ursprung in der Tatsache, daß der Mensch ein soziales Wesen ist, das als Mitglied mehrerer Gruppen in seiner sozialen Umwelt handelt. Anders als die monetären Anreize sind die sozialen Anreize durch die Organisation nicht planmäßig zuteilbar. Soziale Anreize wie z.B. das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe können jedoch das Anreiz-Beitragsverhältnis innerhalb der Organisation so beeinflussen, daß das Gefühl der Verteilungsgerechtigkeit trotz unterschiedlicher Lohnhöhe entsteht. So wird insbesondere das Streben nach Anerkennung, Status und Prestige durch die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen innerhalb der Organisation erfüllt.

Besondere Bedeutung hat im Zusammenhang mit den sozialen Anreizen die Statusallokation innerhalb der Organisation. Die Zuweisung von Status ermöglicht dem Individuum Macht- und Prestigeausübung gegenüber anderen Organisationsmitgliedern. Die Zuweisung von Status kann auf Grund von askriptiven und/oder deskriptiven Kriterien erfolgen, die mit den Kriterien des

Individuums übereinstimmen müssen, da sonst ein Wertkonflikt entsteht¹. Eine Überzuteilung wie eine Unterzuteilung von Status kann beim Individuum zu Leistungsrestriktionen führen, da bei einer Überzuteilung das Individuum nicht in der Lage ist, dem Status entsprechende Leistung zu erbringen und bei Unterzuteilung die Anreizfunktion des Status nicht vorhanden ist und damit die Leistungsmotivation gemindert wird.

Als Elemente des organisationalen Status sind auch die sogenannten Aufstiegs- und Ausbildungsanreize der Organisation zu sehen. Sie stellen kein unmittelbares Äquivalent für erbrachte Beiträge dar. Ihre Hauptfunktion besteht in erster Linie darin, die im Zeitablauf wachsenden individuellen Beitragsleistungspotentiale mit den organisationalen Beitragsleistungsbedürfnissen abzustimmen und damit gleichzeitig die organisationalen Anreizgewährungsmöglichkeiten mit den wachsenden individuellen Anreizforderungen in Einklang zu bringen². Eine nicht am Leistungsprinzip orientierte Verteilung und Zuteilung der Aufstiegs- und Ausbildungsanreize der Organisation führt bei leistungsorientierter Wertorientierung der Organisationsmitglieder wiederum zu einem Leistungsorientierungskonflikt. Ein Aufstieg innerhalb des organisationalen Karrieresystems, das die Aufstiegs- und Ausbildungsanreize innerhalb der Unternehmung strukturiert, wird als Ausdruck der Anerkennung für die bisher erbrachte und für die zukünftig zu erwartende Leistung gelten können und wirkt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft des Individuums (Anreizerhöhung, Verbesserung der Instrumentalität) aus. Weiterhin werden bestimmte Bedürfnisse des Menschen, z.B. nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung durch kontinuierliche Beförderung erfüllt. Treten Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern bei der Beförderung auf,

¹ Vgl. hierzu auch den Leistungsorientierungskonflikt auf S. 47 dieser Arbeit

² Zum Problem der Aufstiegs- und Ausbildungsanreize vgl. Fuchs (1975), S. 1 f.

so kann dadurch die Anreizfunktion dieser sozialen Anreize vermindert werden, und dadurch eine Verminderung der Leistungsbereitschaft eintreten.

Obwohl die Konflikte auf Grund der Verteilungsproblematik innerhalb der Organisation sich in erster Linie als Verteilungskonflikte manifestieren und damit scheinbar nur auf eine Antezedenzbedingung betrieblicher Konflikte, nämlich auf die Verteilung knapper Ressourcen zurückgreifen, werden dennoch auch die anderen Antezedenzbedingungen berührt. So ist die individuelle Zielsetzung von besonderer Bedeutung für die Vorstellung über die gerechte Verteilung der jeweiligen Anreize, da diese Verteilungsvorstellung von individuellen Wünschen und Motiven abhängt. Die gegenseitige Beeinträchtigung innerhalb der Anreizverteilungskonflikte manifestiert sich z.B. besonders stark, wenn es darum geht, die Gewinne der Organisation zwischen Kapital und Arbeit aufzuteilen, so daß hier die Beeinträchtigung der anderen Seite im Konfliktlösungskalkül des Gegners beinhaltet ist.

In den vorangegangenen Abschnitten sind die Konflikte die auf Grund der Beitrags- und Anreizsituation innerhalb der Unternehmung entstehen dargestellt und auf ihre Leistungswirksamkeit hin analysiert worden. Die Anreiz- und Beitragsstruktur der Organisation ist eingebettet in das Beziehungsgefüge der Organisationsteilnehmer untereinander, das durch formale und informale Gegebenheiten gekennzeichnet ist. Dieses Beziehungsgefüge wird als Organisationsstruktur bezeichnet. Konflikte, die auf Grund dieser Organisationsstruktur entstehen und deren Leistungswirksamkeit, werden im folgenden Abschnitt untersucht.

4.3 Die individuelle Leistungswirksamkeit betrieblicher Konflikte, die auf Grund organisationaler Strukturierung entstehen

Die betriebswirtschaftliche Organisation ¹ besteht aus einer personalen und einer strukturalen Komponente. Die personale Komponente wird durch die Menschen und ihre Aktivitäten gekennzeichnet, die strukturalen Komponente umfaßt den Aufbau der Organisation und das Beziehungsmuster der Menschen untereinander. Die Bedeutung der durch die Unternehmensleitung geplanten Organisationsstruktur für betriebliche Konflikte und deren Leistungswirksamkeit soll im folgenden dargestellt und überprüft werden.

Die Planung einer Organisationsstruktur wird bedingt durch die Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation und den Zwang zur Koordination der Einzelleistungen der Organisationsmitglieder. Die Menge der Beziehungen, die die Organisationsstruktur der Unternehmung darstellen, können in Strukturkategorien unterschieden werden. So ergibt sich eine Leitungshierarchie, eine Statushierarchie, eine Kommunikationsstruktur und eine Machtstruktur ². Hierbei handelt es sich nicht um Beziehungsmengen bestimmter nebeneinander stehender Subsysteme, sondern um eine Auswahl von Teilstrukturen, die alle Elemente des unternehmerischen Systems betreffen ³. Diese partiellen Beziehungsmuster, die sich aus der analytischen Trennung von Beziehungstypen ergeben, sind als Zuteilungsvorschriften und Regeln zu begreifen. Sie sind entweder selbständig gewachsen oder durch die Führung der Organisation angeordnet worden. Sie regeln die Verteilung und Zuordnung von Status, Information, Weisungsbefugnis und Macht. Auf Grund unterschiedlicher Vorstellungen der Organisationsmitglieder entstehen Verteilungsprobleme dieser knappen Ressourcen, die zu intraindividuellen Konflikten führen und bei Durchsetzung bestimmter Interessen zur Beeinträchtigung anderer Organisationsteilnehmer

¹ Zur Organisationsforschung vgl.: z. B. Bleicher (1973), Kirsch (1971b), Merton (1957)

² Vgl. hierzu Chmelik/Kappler (1976), S. 181 ff.

³ Ebda.

führen und damit zum interindividuellen Konflikt werden. So entstehen durch die Verteilung von Macht, von Information, von Status, von Kompetenz ähnliche Konflikte wie sie sich bei der Verteilung der monetären Anreize bilden.

Zur Beschreibung der Organisationsstruktur können folgende fünf Strukturdimensionen unterschieden werden:

- (1) Spezialisierung: das Ausmaß, in dem die Aufgaben einer Unternehmung spezialisierten Stellen zugeordnet sind;
- (2) Standardisierung: das Ausmaß, in dem Regeln und Vorschriften für die Aufgabenerfüllung (Arbeitsdurchführung, Kommunikation etc.) bestehen;
- (3) Formalisierung: das Ausmaß, in dem Regeln und Verfahrensvorschriften schriftlich fixiert sind; (Stellenformalisierung, Informationsflußformalisierung, Leistungsdokumentation)
- (4) Zentralisation: der Grad der Konzentration von Entscheidungsbefugnissen auf die oberen hierarchischen Ebenen,
- (5) Konfiguration: das äußere Bild des Stellegefüges bzw. der Kompetenzgliederung, das die im Organisationsschaubild zum Ausdruck kommenden Merkmale erfaßt (Anzahl der hierarchischen Ebenen (Hierarchisierung), Leitungsspanne der Unternehmungsführung, Relation von Leitenden zu ausführenden Beschäftigten auf den unteren hierarchischen Ebenen)

Jede dieser von Pugh¹ erarbeiteten Dimensionen hat Einfluß auf die Entstehung struktural bedingter betrieblicher Konflikte und auf deren Leistungswirksamkeit. So entstehen Konflikte, die durch Arbeitsteilung und Kompetenzverteilung bedingt sind. Neben diesen Konflikten auf Grund der Spezialisierung und Hierarchisierung der Unternehmung entstehen weiterhin Konflikte durch die Regelung der Beziehungen und Aktivitäten der Menschen auf Grund von Standardisierung der Aufgabenerfüllung und Formalisierung der menschlichen Interaktion. Zum dritten entstehen Konflikte auf Grund der Verteilung der Ent-

¹ Vgl. hierzu Pugh et al. (1968), S. 65 f.

scheidungsbefugnis, auf eine bestimmte Anzahl von Organisationsmitgliedern, die von anderen Organisationsmitgliedern als nicht mit ihren Wünschen übereinstimmend empfunden wird.

Die Arbeitsteilung als Kennzeichen betriebswirtschaftlicher Organisation ermöglicht die Entwicklung organisatorischer Teileinheiten. Die Mitglieder dieser Teileinheiten entwickeln Rollenerwartungen über sich und über andere Einheiten und deren Mitglieder. Diesen Erwartungen liegen auf Grund der unterschiedlichen Funktionen dieser Organisationseinheiten unterschiedliche Ziele und Normen zugrunde. Die hierbei auftretenden Unterschiede und Konkurrenzbeziehungen werden auf Grund der Interdependenzen der jeweiligen Aufgaben, der Interaktionskomplexität und der Kompetenzverteilung die Tendenz zum betrieblichen Konflikt verschärfen. Es kann also angenommen werden, daß der Konflikt mit zunehmendem Differenzierungsgrad einer Organisation wächst, da die Wahrscheinlichkeit, daß Spannungen und Gegensätzlichkeiten auftreten, mit höherer Komplexität der Organisationen zunimmt ¹. Ein weiteres Ergebnis der Arbeitsteilung ist die Spezialisierung, die einer fachlichen Kompetenzverteilung entspricht, die in ihrem momentanen Zustand, aber auch bei Veränderungen, Ursache betrieblicher Konflikte sein kann. Es kann daher angenommen werden, daß Spezialisierung mit dem Auftreten von Konflikten positiv korreliert ². Als weiterer Aspekt der strukturellen Differenzierung ist die Unterteilung der Organisation in unterschiedliche Hierarchieebenen zu sehen ³. Die Mitglieder der einzelnen Hierarchieebenen entwickeln unterschiedliche Rollenerwartungen und Normen, die auf Grund der Über- und Unterordnungssituation in der Hierarchie leicht zu Konfliktursachen werden können. Diese Konflikte können durch den vom Vorgesetzten ausgeübten Leistungsdruck, dem geforderten Anspruchsniveau, verstärkt werden. So kann erwartet werden, daß die organisatorischen Spannungen und Konflikte mit der Zahl der Hierar-

¹ Vgl. Corwin (1969), S. 508

² Ebda.

³ Ebda.

chieebenen einer Organisation anwachsen. Zusammenfassend stellt Corwin fest, daß organisatorische Spannungen und Konflikte mit der Komplexität einer Organisation positiv korrelieren ¹.

Die Leistungswirkung dieser Konflikte ist in erster Linie negativ, da die Erwartungen des Individuums von einem gesicherten Rollenverständnis für die Zukunft ausgehen und ein strukturell bedingter Konflikt zur Verunsicherung dieser Rollenerwartung beiträgt. Die Informationsverarbeitung und damit die Mißerfolgs- oder Erfolgserwartung der Leistung wird durch die Komplexität der Organisation für das Individuum zu undurchsichtig und führt zu unsicheren Erwartungen über das Leistungsergebnis. Weiterhin können diese Konflikte die Zufriedenheit des Individuums negativ beeinflussen, so daß es seine Teilnahmeentscheidung für diese Organisation überdenkt und mit dem Gedanken spielt, die Organisation zu verlassen und damit sein Leistungsangebot völlig einschränkt. Andererseits ist es aber auch möglich, daß die Individuen bestimmter Organisationseinheiten versuchen im Zuge der auftretenden Konflikte bessere Aufgabenlösungen zu finden, um die "gegnerische" Organisationseinheit zu übertreffen.

Mit der Regelung der organisationalen Prozesse und damit mit der Standardisierung und Kontrolle der Aktivitäten der Organisationsmitglieder werden zum einen eindeutige Situationen und eingegrenzte Kompetenzbereiche und bestimmte Verfahrensregeln geschaffen, zum anderen aber auch die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter eingeengt. Daher wird auf der einen Seite eine Minimierung von Konflikten erreicht, die auf Grund des Streits um knappe Ressourcen bzw. auf Grund von Mißverständnissen entstehen können. Andererseits ist aber auch zu vermuten, daß auf Grund von Kontrolle und Strukturierung der Aufgabenverrichtung der Organisationsmitglieder neue Konflikte entstehen, da diese Organisationsmitglieder andere Erwartungen

¹ Vgl. Corwin (1969), S. 508

über ihre Freiheitsräume haben ¹. So sind Rollenkonflikte dann am größten, wenn wenig Wert auf Regelung gelegt wird und wenn man Kontrollen weniger intensiv handhabt ². Andererseits können auf Grund dieser Regelungen, die die Entscheidungsfreiheit einiger Gruppen einengen, die Machtverhältnisse derart verschoben werden, daß andere Gruppen dadurch ein größeres Gefühl der Unabhängigkeit bekommen ³, die ihnen in der Sichtweise anderer Organisationsteilnehmer nicht zusteht. So stellte Crozier fest ⁴, daß jede im Konflikt befindliche Gruppe die offiziellen Regelungen unterstützt und auf andere Gruppen zu deren Einhaltung Druck ausübt, während sie sich zur gleichen Zeit ihren eigenen Freiheitsraum sichert. Weiterhin ist zu vermuten, daß Kontrollregelungen erst in solchen Situationen eingeführt werden, die schon durch Konflikte gekennzeichnet sind und in denen die Steuerbarkeit interdependenter und semiautonomer Einheiten bereits schwierig ist ⁵. Eine Regelung kann daher zu einer Verschärfung des vorhandenen Konflikts führen, da sie durch Formalisierung und Festschreibung bestimmter Verhältnisse eine Konfliktpartei bevorzugt. Die Wirkung dieser Konflikte ist im Zusammenhang mit den Werthaltungen und Überzeugungen der Organisationsmitglieder zu sehen, inwieweit sie nach Freiheitsräumen streben, ihre Vorstellungen von der Aufgabenerfüllung und der Leistungserstellung einzubringen. Die Organisationsmitglieder werden Regelungen, die ihre Freiheitsräume einschränken, Widerstand entgegensetzen. Auf Grund der emotionalen aufgeladenheit der Organisationsmitglieder in Konfliktsituationen werden Regelungen, die versuchen diesen Konflikt beizulegen, zu einer weiteren Verschärfung des Konfliktes führen.

¹ Vgl. Corwin (1969), S. 511

² Vgl. hierzu Kahn (1964)

³ Vgl. hierzu Gouldner (1959)

⁴ Vgl. hierzu Crozier (1964), (1974)

⁵ Vgl. hierzu Rushing (1966)

Als Wirkung dieser durch Regelungen entstehenden Konflikte auf die jeweiligen Leistungen ist festzustellen, daß durch straffe Regulierung die Leistungsmotivation des Individuums geschmälert wird, da der Aufforderungscharakter der Arbeit geringer wird und die Erwartung der erfolgreichen Durchsetzung bei Einengung des individuellen Freiheitsraumes geringer eingeschätzt wird. Bei denjenigen Organisationsmitgliedern, denen allerdings durch diese Strukturierungen mehr Freiheitsraum zugesprochen wird und die in der Auseinandersetzung um diesen Freiheitsraum eine erfolgreiche Regeldurchsetzung erreichen und erwarten, ist eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft möglich.

Die Frage der Zentralisation und Partizipation im Entscheidungssystem und deren konfliktinduzierender Wirkung ist je nach Konflikttyp — intraindividuell oder interindividuell — unterschiedlich zu beurteilen. So werden bei Zentralisation intraindividuelle Konflikte gefördert, wenn das Individuum das Gefühl hat, daß über seinen Kopf hinweg entschieden wird und es an der Entscheidungsfindung nicht beteiligt wird¹. Dieser intraindividuelle Konflikt wird sich auf das Leistungsverhalten des Individuums negativ auswirken.

Im interindividuellen Bereich werden allerdings die Spannungen zwischen den Organisationsmitgliedern zunehmen je höher der Partizipationsgrad der Organisation ist. Da Entscheidungen Kompromisse zwischen konkurrierenden Gruppen darstellen und unter Druck ausgeführt werden müssen, ist es wahrscheinlich, daß die Mitglieder einer Organisation dann mehr Gelegenheit und Anlaß zu Meinungsverschiedenheiten untereinander haben, wenn der Entscheidungsprozeß dezentralisiert wird. Die sonst intraindividuell verlaufenden Konflikte werden hier zutage gefördert und in interindividuelle Konflikte umgewandelt. Die Erfolgserwartung der Durchsetzung der eigenen Meinung sowie der eigenen Auffassung über die Aufgabener-

¹ Vgl. hierzu Corwin (1969), S. 510

füllung erhöht sich bei hohem Partizipationsgrad der Organisation, so daß unterschiedliche Meinungen und Rollenvorstellungen aufeinanderprallen und gegenseitig in Konkurrenz stehen. Dieser Konflikt kann Leistungsverhalten absorbieren, da das Konfliktverhalten selbst Aktivitäten erfordert. Grundsätzlich sieht das Individuum aber eine größere Wahrscheinlichkeit für die Durchsetzung seiner eigenen Aktivitäten bei Partizipation an übergeordneten Entscheidungsprozessen und damit steigt auch seine Leistungsmotivation. Die Zuordnung größerer Erfolgserwartungen der Durchsetzung der eigenen Leistung kann allerdings durch Attribuierung vergangener Niederlagen innerhalb des Entscheidungsgremiums zunichte gemacht werden und damit leistungsneutral wirken. Da die Identifikation des Organisationsmitgliedes mit der Organisation und sein Selbstkonzept durch Entscheidungsbeteiligung erhöht bzw. verbessert wird, ist eine Leistungserhöhung trotz Reibungsverlusten auf Grund des Ansteigens interindividueller Konflikte für das entscheidungsbeteiligte Individuum zu erwarten.

Die Hauptursache der Konflikte, die auf Grund struktureller Gegebenheiten entstehen, ist in den Diskrepanzen zwischen den formalen Rollenerwartungen der Organisation und den Rollenerwartungen der Organisationsmitglieder zu sehen. Obwohl die Konsequenzen dieser Diskrepanzen für das Leistungsverhalten des Organisationsmitglieds nur schwer zu prognostizieren sind ¹, können doch folgende Hypothesen über den Zusammenhang aufgestellt werden:

Die formale Rolle wird durch die Rollenpression bestimmt, die die jeweiligen Sanktionen ausdrückt, die bei Nichterfüllung der Rolle, also bei nicht rollenkonformem Verhalten, auf das Individuum ausgeübt werden. Wird die Angst des Individuums vor solchen Sanktionen, die einen Mißerfolg deutlich machen und eine vermeidende Tendenz beim Individuum hervortreten lassen, vom Individuum als der Arbeitssituation entsprechend empfunden, so wird

¹ Vgl. hierzu Marr (1974), S. 107 ff.

sein Leistungsverhalten dadurch vermutlich nicht negativ beeinflusst. Ein solcher Arbeitnehmer arbeitet schon immer unter Angst vor Mißerfolg und wird daher nur ein geringes Leistungsniveau erbringen.

Erfolgsmotivierte Individuen empfinden diesen Rollenkonflikt als Spannungszustand auf Grund des Gegensatzes zwischen ihrem Selbstkonzept und den organisationalen Erwartungen. Er wird demzufolge Aktivitäten auf einen Abbau dieses Zustandes verwenden und damit diese Aktivitäten von seiner Leistung abziehen. Falls dieser Spannungszustand nicht zu verändern ist, wird eine grundsätzliche Verminderung des Vertrauens in die Organisation auftreten und eine Verringerung der Erfolgserwartung und der Anreize entstehen, die sich negativ auf das Leistungsverhalten auswirken. Die daraus resultierenden Verhaltensmöglichkeiten können von der Verweigerung konformen Verhaltens in Abhängigkeit von der ausgeübten Rollenpression bis zur offenen Auflehnung gegen die Verhaltensforderungen unabhängig von Sanktionsandrohungen reichen ¹.

¹ Vgl. hierz Marr (1974), S. 109

Zusammenfassend müssen die Wirkungen betrieblicher Konflikte auf die individuelle Leistung insofern eingeschränkt werden, als diese Wirkungen ganz oder teilweise kompensiert werden können, je nachdem, welche Bedeutung der individuellen Leistung für die sachliche Gesamtleistung der Organisation zukommt. Die durch Konflikte beeinträchtigte oder begünstigte individuelle Leistung kann durch andere Leistungen substituiert werden oder ihr Anteil an der Gesamtleistung der Organisation ist so gering, daß sich dadurch keine Wirkungen auf die Gesamtleistung bemerkbar machen. Bedeutungsvoller werden die Wirkungen betrieblicher Konflikte, wenn sie eine Mehrzahl von Organisationsmitgliedern betreffen und deren Leistungen beeinflussen. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn ein Konflikt zwischen Forderung nach Leistung und Mißerfolgsaussichten für die Unternehmung insgesamt bestehen, wie es z.B. der Fall ist, wenn das Werk oder der Betrieb stillgelegt werden soll. Das gleiche gilt für den Fall, daß eine ganze Abteilung sich mit ihrem Leiter im Konflikt befindet und sich dies nachteilig auf die Leistungsbereitschaft der einzelnen Mitglieder auswirkt. Die kurzfristige negative Wirkung dieser Konflikte kann aber wiederum auf Grund der erfolgreichen Durchsetzung der Standpunkte der Organisationsmitglieder (keine Stilllegung, Auswechseln des Abteilungsleiters) zu erhöhter Leistungsbereitschaft führen, da zum einen die Erfolgsaussichten des einzelnen gestiegen sind, sein Selbstkonzept positiv beeinflusst worden ist und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Organisationsmitglieder gestärkt worden ist. So kann sich durch betriebliche Konflikte unter langfristigen Aspekten eine bessere oder erhöhte Leistung der Organisationsmitglieder ergeben.

Die hier angeschnittenen Probleme der Wirkungen betrieblicher Konflikte auf die Gesamtleistung der Betriebswirtschaft werden im folgenden Abschnitt untersucht.

5 Hypothesen zur Wirkung betrieblicher Konflikte auf die Leistung
der Betriebswirtschaft

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die individuelle Leistungswirksamkeit der betrieblichen Konflikte erörtert worden ist, soll nun die Leistungswirksamkeit betrieblicher Konflikte auf die organisationale Leistung analysiert werden. Entsprechend dem Modell, das in Abschnitt 2.4.3 erörtert worden ist, ergibt sich die organisationale Leistung aus der Kombination der individuellen Leistungen. Diese Kombination wird durch Koordination der Einzelleistungen erreicht¹. Die organisationale Gesamtleistung muß bestimmten Kriterien der Leistungswirksamkeit genügen, um als Leistung im betriebswirtschaftlichen Sinne anerkannt zu werden. Diese Kriterien sind Anpassung, Integration und Kostenwirtschaftlichkeit. Im Mittelpunkt der nachfolgenden Erörterungen wird die Wirkung der betrieblichen Konflikte auf die Koordination der individuellen Leistung stehen, da diese Wirkungen die Sachleistungen der Organisation unmittelbar betreffen. In weiteren Abschnitten wird dann die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die Leistungswirksamkeitskriterien Anpassung, Integration und Kostenwirtschaftlichkeit untersucht.

5.1 Die Beeinflussung der Koordination durch betriebliche Konflikte

Die Koordination der Einzelleistungen ist im Abschnitt 2.4.1 dieser Arbeit als Bedingung für die Erstellung der organisationalen Gesamtleistung dargestellt worden. Individuelle Leistungen sind dann koordiniert, wenn die Einzelleistung so ausfällt, daß sie in Verbindung mit anderen Einzelleistungen in der Gesamtschau einen Fortschritt im Sinne des organisationalen Zielsystems ergibt. Unter Bezugnahme auf das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder, das ihren individuellen Leistungen zugrunde liegt,

¹ Vgl. hierzu S. 61 dieser Arbeit

kann Koordination wie folgt definiert werden ¹:

"Eine Menge interdependenter Entscheidungen ist im Hinblick auf die Entscheidung eines Beteiligten insoweit koordiniert, als erwartete Konsequenzen von Entscheidungen anderer Beteiligter, die dieser zu Prämissen seiner eigenen Entscheidung gemacht hatte, tatsächlich eintreffen".

Die Leistungskoordination innerhalb der Unternehmung ist ex ante durch die Rollenverteilung auf Grund der Aufgabenstellung in der Unternehmung bedingt; individuelle Leistungen können dann als koordiniert angesehen werden, wenn das Organisationsmitglied sowohl seine formale Rolle als auch die Rollenerwartung der mit ihm interagierenden Leistungsträger erfüllt. In diesem Falle entsprechen sich erwartete und tatsächliche Konsequenzen von Entscheidung und Leistung ².

Da betriebliche Konflikte die Rollenerwartung der Organisationsmitglieder beeinflussen bzw. die Rollenerwartungen selbst konfliktär sind, werden sowohl inter- wie intraindividuelle Konflikte Einfluß auf die Koordination der individuellen Leistungen und damit auf die Gesamtleistung der Organisation nehmen.

Die objektiven Antezedenzbedingungen betrieblicher Konflikte stehen im direkten Gegensatz zur Koordination; unterschiedliche Zielvorstellungen, unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Verteilung von Ressourcen und gegenseitige Beeinträchtigungen der Interaktionspartner stehen einer Abstimmung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder entgegen ³. Inso- weit wirkt sich das strukturbedingte objektive Konfliktpotential negativ auf die Koordination der Einzelleistungen und damit auch negativ auf die

¹ Dietel (1972), S. 119

² Vgl. hierzu S. 17 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu Dietel (1972)

Leistungsfähigkeit der Organisation aus, da die Organisation einen Teil ihrer Ressourcen für den Abbau der Konflikte einsetzen muß und somit nicht alle Aktivitäten unmittelbar auf die Leistungserstellung konzentrieren kann ¹. Insbesondere Konflikte im interindividuellen Bereich behindern die Konsensbildung innerhalb der Organisation und gewährleisten damit nicht mehr eine reibungslose Interaktion der Organisationsmitglieder.

Koordination kann zum einen als offizielle, weitgehend personenunabhängige Verhaltensregelung im sozialen System verstanden werden ², zum anderen aber durch unmittelbare Kommunikationen und Interaktionen vorgenommen werden (Einfluß der Gruppe, der Vorgesetzten usw.). Beide Formen der Koordination werden durch die Machtverteilung innerhalb der Organisation bestimmt ³. Wird an die Durchsetzungskonzeption der Macht ⁴ angeknüpft, so ergibt sich die Koordination als Form der Machtausübung einzelner Organisationsmitglieder. Wird die Macht eines Individuums als Möglichkeit zur Beeinflussung anderer Individuen verstanden, so führt diese Beeinflussung bzw. Durchsetzung der eigenen Intentionen zu Konflikten, wenn sie gegen den Willen des Beeinflußten vorgenommen werden. Koordination ist also nicht unabhängig von betrieblichen Konflikten zu sehen, sondern sogar konflikterzeugend bzw. als Konflikthandhabung zu begreifen. Erst die Konfliktaustragung, deren Ergebnis

¹ Fuchs/Wegener/Welge (1974), S. 80

² Vgl. zur zentralen und dezentralen Koordination S. 92ff. dieser Arbeit und Dietel (1972), S. 211ff. und Kirsch (1971b)

³ Vgl. Grundlagen der Macht bei French/Raven (1959), S. 607 ff. und den Zusammenhang von Koordination und Macht bei Dietel (1972), S. 142 ff. Unter Macht wird im weiteren verstanden: Eine Person M hat insoweit Macht über eine Person U, als es von ihrem Verhalten abhängt, welche öffentlichen und/oder kognitiven Informationen U zu Prämissen seiner Entscheidungen macht.

⁴ Diese Konzeption geht auf die Definition von Lasswell und Kaplan (1952), S. 75 zurück.

zum Konsens führt, ermöglicht in diesem Fall die Koordination innerhalb der Organisation¹. Unproblematisch erscheint der Fall, wenn diese Konsensbildung in Übereinstimmung mit den Betroffenen erfolgt, wird aber deren Wille unterdrückt, so bleibt ein latenter Konflikt bestehen, so daß Koordinationserfolge in der Regel nur von kurzfristiger Dauer sind. Konflikte, die vor einer Koordinationsmaßnahme ausgetragen und gelöst werden, begünstigen den Erfolg von Koordinationsmaßnahmen, da durch diese Konflikte zusätzliche Informationen über die Erwartungen und Interessenlage der Organisationsmitglieder bekannt werden und damit eine bessere Abstimmung erreicht wird als wenn Konfliktpotentiale nicht abgebaut werden. Aber auch Konflikte während der Koordinationsmaßnahmen, die eine geregelte und formalisierte Koordination stören, decken Schwachstellen innerhalb des Koordinationssystems auf und leiten die notwendigen Veränderungen dieser Regeln ein. Diese Konflikte haben also nur eine kurzfristig negative Wirkung auf die Koordination, langfristig wirken sie stabilisierend, unter der Bedingung, daß der Konflikt in Konsens überführt wird.

Konflikte werden, sofern sie noch einer Lösung zugänglich sind, nicht nur Veränderungen schaffen, sondern auch Gleichgewichte erhalten oder in neue Gleichgewichtszustände überleiten. Dies gilt z.B. für die Machtkonstellation innerhalb der Organisation, die in Konfliktsituationen überprüft transparent gemacht wird. Weiterhin sind betriebliche Konflikte in der Lage, Koalitionen und Vereinigungen innerhalb der Organisation zu schaffen, die Einzelkonflikte neutralisieren und kanalisieren. Durch solche Koalitionen und Zusammenschlüsse werden die individuellen Beziehungen strukturiert und dadurch verhindert, daß eine Desintegration der Organisation durch Atomisierung erfolgt. So können interindividuelle Konflikte zwischen Abteilungen der Unternehmung

¹ Zum Begriff des Konsens vgl. Etzioni (1975), S. 470 ff. und Kirsch et al. (1973), S. 708

zu höherer Gruppenkohäsion innerhalb dieser einzelnen Abteilungen führen und damit die Zusammenarbeit in der Abteilung verbessern und die Koordination der individuellen Leistungen auf der Abteilungsebene fördern. Ähnliches gilt für interorganisatorische Konflikte, bei denen sich das "Wirgefühl" der jeweiligen Organisationsmitglieder erhöht und damit eine bessere gegenseitige Abstimmung möglich wird. So kann vermutet werden, daß Konflikte zwischen Organisationen und Organisationsteileinheiten innerhalb der konfligierenden Einheiten positive Wirkungen auf die Zusammenarbeit haben.

Da die Koordination in erster Linie durch Kompromisse zwischen den Forderungen der Organisationsmitglieder erreicht wird und unterstellt werden muß, daß jeder Kompromiß mindestens tendenziell zu — aus der Sicht des Gesamtsystems — suboptimalen Lösungen führen muß, wird versucht, Konflikte zu institutionalisieren, um deren Wettbewerbscharakter für eine Koordination mit optimalen Lösungen zu nutzen. Als Verwirklichung des Konzepts des institutionalisierten Konflikts kann die Matrixorganisation gesehen werden. Der Projekt- oder Produktmanager wird nicht als Koordinator verstanden, sondern als ausgewählter Vertreter der Interessen eines bestimmten Projektes gegenüber den Funktionsmanagern¹. Von diesen ständig gegenwärtigen Verteilungskonflikten um knappe Ressourcen zur Erfüllung der Aufgabe versprechen sich die Initiatoren der Matrixorganisation den Zwang zur Koordination. Diese ausbalancierte Konfliktsituation erzeugt neue Ideen und ständige Verbesserungen des angebotenen Produkts sowie der Fertigungsverfahren und führt damit zu einer Steigerung der Gesamtleistung der Organisation.

Übernimmt man die Einteilung in zentrale und dezentrale Koordination, kann davon ausgegangen werden, daß bei zentraler Koordination Konflikte eher negativ wirken als bei dezentraler Koordination: Die zentrale Koordination

¹ Vgl. hierzu Kieser (1969), S. 277

ist angewiesen auf festgelegte Kommunikationsabläufe und eine starre Leitungshierarchie; dadurch kann sie nur wenig flexibel auf Konflikte, die diese Kommunikationskanäle stören, reagieren. Dagegen impliziert die dezentrale Koordination als selbständige, gegenseitige Abstimmung der Organisationsteilnehmer den Konflikt als Bestandteil des Abstimmungsprozesses und wird damit auch zusätzliche Konflikte absorbieren, ohne daß die Koordinationsmöglichkeiten nachhaltig gestört werden.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß Koordination und Konflikt nicht unbedingt in diametralem Gegensatz zueinander stehen, obwohl dies vom Begriffsinhalt her zu vermuten wäre, sondern je nach situativen und strukturellen Bedingungen innerhalb der Organisation unterschiedliche Wirkungen eintreten.

5.2 Die Beeinflussung der Anpassungsfähigkeit der Organisation durch betriebliche Konflikte

Die Anpassungsfähigkeit der Betriebswirtschaft wird zur Bewertung der betrieblichen Leistung von den verschiedenen Richtungen der Organisationsforschung immer wieder als besonders wichtig hervorgehoben¹. Die Anpassungsfähigkeit der Organisation äußert sich in Stabilität und Flexibilität, die zumindest partiell konkurrierende Bewertungskriterien darstellen, denn ein bestimmtes Maß an Stabilität läßt sich meist nur auf Kosten eines bestimmten Maßes an Flexibilität erreichen und umgekehrt. Um die Anpassungsfähigkeit einer Organisation zu erhalten, ist ein Ausgleich zwischen diesen beiden Kriterien zu schaffen.

"Die Aufrechterhaltung eines organisatorischen Gleichgewichtes verbindet das stabile Gleichgewicht der Organisation in angemessener Weise mit dem labilen Gleichgewicht der Improvisation und beruht zugleich auf einem ausgeglichenen Zusammenwirken von generell regelnder Organisation und fallweise verfügender Disposition. Gleichgewicht bedeutet sowohl Festigung und Widerstandskraft der geschaffenen Struktur gegenüber den Umwelteinflüssen als auch Wandlung und Anpassungsfähigkeit gegenüber Datenveränderungen in der Wirklichkeit, um Beständigkeit und Fortentwicklung der Unternehmung zu gewährleisten. Das Gleichgewichtsprinzip umschließt daher als Bestandteile (Unterprinzipien) das Prinzip der Stabilität und das Prinzip der Elastizität"².

Die funktionale Forderung nach Anpassungsfähigkeit entspricht der Forderung nach Veränderungsbereitschaft der Unternehmung³. Besonders dringlich wird die Forderung nach Veränderungsbereitschaft in Phasen der Produkt- und

¹ Vgl. z.B. Parsons (1961), Bleicher (1973)

² Kosiol (1962), S. 30

³ Vgl. Gebert (1974), S. 16

Verfahrensinnovation. Diesen notwendigen Veränderungen gehen Konflikte in der marktlichen Auseinandersetzung der Unternehmung bzw. innerhalb der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Organisation voraus. Damit sich die Unternehmung in einer sich wandelnden Umwelt behaupten kann, ist es notwendig, die Bedingungen für eine Austragung derartiger Konflikte zu schaffen, um Probleme zu erkennen, Mängel auszusprechen und Veränderungen innerhalb der Organisation des Leistungsprogrammes einleiten zu können. Damit ist die Organisation gezwungen, sich konfliktträchtigen Situationen auszusetzen¹. Empirische Untersuchungen ergaben, daß offene Konfliktaustragung sich positiv auf das Leistungsverhalten der Organisation auswirkt; in erfolgreichen Organisationen werden signifikant häufiger offene Konflikte ausgetragen, während in weniger erfolgreichen Organisationen primär die Taktik des Konfliktherunterspielens (smoothing) angewendet wird². Auch Kleingruppenversuche bestätigten, daß diejenigen Gruppen, die Konflikte austragen, bessere Problemlösungen erarbeiten als Gruppen, die Konflikten auszuweichen versuchen, da sie nicht so schnell auf Mehrheitsbeschlüsse zurückgriffen, sondern intensivere Problemlösungsprozesse vollzogen³.

Da aber ein Gleichgewichtszustand zwischen Stabilität und Flexibilität je nach Situation vorhanden sein muß, ist zu bedenken, daß durch ein "Zuviel" an Konfliktaustragung eine zukünftige Kooperation und Koordination zwischen den Konfliktpartnern unter Umständen unmöglich gemacht wird und zeitweise sogar die Durchführung der eigentlichen Sachaufgabe verhindern kann. Daher

¹ Vgl. Gebert (1974), S. 18 f.

² Lawrence/Lorsch (1967), S. 77 und Gebert (1974), S. 17; auch Kirsch et al. (1973), S. 718

³ Vgl. hierzu die Befunde von Hall/Watson (1970), S. 314 und Hall/Williams (1966), S. 217 ff.

⁴ Vgl. hierzu Burke (1971), S. 130 und Gebert (1974), S. 19

wird es notwendig, das Konfliktgeschehen in der Organisation in einem derartigen Rahmen zu halten, daß sowohl der geregelte Ablauf der Leistungserstellung (Stabilität) wie auch anpassende und flexibel reagierende Verhaltensweisen möglich bleiben. Krüger spricht in diesem Zusammenhang vom organisationalen "optimalen" Konflikt, der im Hinblick auf die Zielerreichung der Organisation ein optimales Maß an Spannungen zwischen den Organisationsmitgliedern erfordert ¹. Dieser optimale und "produktive" ² Konflikt muß so beschaffen sein, daß er die Organisation in einer optimalen Spannung hält, die sowohl für das einzelne Individuum wie auch für die Gruppen und Abteilungen insgesamt vorhanden sein muß. Dieser optimale Konflikt ist nicht nur auf den Bereich Innovation und Flexibilität beschränkt, sondern gilt auch für den Bereich der Stabilität. Denn obwohl die Forderung nach Stabilität mit der Forderung nach Sicherheit und Reibungslosigkeit der Aufgabenerfüllung und damit einer Konfliktvermeidung verknüpft ist, kann auch die Stabilität einer Unternehmung nur durch Konflikte überprüft werden, ob die scheinbar stabilen Strukturen der Organisation auch den Vorstellungen und Erwartungen der Organisationsmitglieder entsprechen. Dies gilt besonders dann, wenn das Streben nach Stabilität zu einer übertriebenen Kooperations- und Kompromißbereitschaft innerhalb der Organisation führt, so daß die interne Konfliktvermeidung zum vorherrschenden Ziel des Gesamtsystems wird und damit die Organisation mit der Zeit ihre Anpassungs- und Leistungsfähigkeit einbüßt ³. So erfüllen Konflikte eine schöpferische Funktion, da sich die Gruppen gegenseitig durch bessere Argumente und Alternativen übertreffen wollen und im Zuge dieses "Wettkampfes" bessere Problemlösungen entwickeln und damit die Innovationsfähigkeit und die Reaktionsfähigkeit gegenüber ihrer Umwelt erhöhen. Anpassungsfähigkeit ist ohne Konflikte nicht möglich, da jede Ver-

¹ Vgl. Krüger (1972), S. 134

² Zum "produktiven" Konflikt vgl. auch S.177 dieser Arbeit

³ Vgl. hierzu Hill/Fehlbaum/Ulrich (1974), S. 121

Änderung der tradierten organisationalen Strukturen und Prozesse nur in den seltensten Fällen von den betroffenen Organisationsmitgliedern uneingeschränkt akzeptiert wird. Jede Veränderung wird auf Grund der Veränderung von Zielen, Ressourcen oder Abhängigkeiten zu Konflikten der Organisationsmitglieder untereinander führen. Die formale Struktur der Unternehmung enthält Konfliktursachen, die für die Organisationsleistung notwendig und förderlich sind. So sind Konflikte in allen formal institutionalisierten Verhandlungen und Verhandlungsgremien immanent, sei es im innerorganisatorischen Bereich, z.B. beim Betriebsrat, Schlichtungsstellen und Beschwerdeinstanzen oder bei Abteilungsbesprechungen oder bei Grenzstellen der Organisation wie Vertriebsabteilung, Beschaffungsabteilung oder Kreditbeschaffung. Hierbei entstehen Konflikte auf Grund der unterschiedlichen Vorstellungen der Verhandlungspartner, die für die Unternehmung erstrebenswert und vorteilhaft sind, da über sie im innerorganisatorischen Bereich Konflikte, die die Koordination betreffen, abgewickelt werden und im außerorganisatorischen Bereich die Kontakte zur Umwelt hergestellt werden¹.

Solange es gelingt, Konflikte und deren Intensität in dem optimalen Zustand zu halten, in dem sie zum einen die Stabilität der Organisation nicht gefährden, wohl aber die Flexibilität der Organisation anregen, wirken sie sich positiv auf die Gesamtleistung der Organisation aus. So kann es für die Organisation notwendig sein, kurzfristig relativ geringe Nachteile durch Konflikte in Kauf zu nehmen, um größere Probleme in der Zukunft zu vermeiden. Negative Wirkungen stellen sich erst dann ein, wenn die Strukturen und Prozesse der Organisation durch Konflikte derart verändert werden oder gestört werden, daß eine Koordination der individuellen Leistungen nicht mehr möglich erscheint.

¹ Vgl. zu diesem Problemkreis Fahn (1973) und Steffenhagen (1972)

5.3 Die Beeinflussung der Integration der Organisation durch betriebliche Konflikte

Der Forderung nach Stabilität der Betriebswirtschaft entspricht weitgehend die Integration und Strukturhaltung als funktionalem Erfordernis der Organisation¹. Die Integration umfaßt die Erhaltung der Beziehungen der Organisationsmitglieder, der wertmäßigen und sozioemotionalen Beziehungsmuster und dem Zusammenhalt der Subsysteme in der Unternehmung. Die Integrationsfähigkeit eines Systems hängt von der Bereitwilligkeit und Unterstützung seiner Mitglieder ab und wird umso besser sein, je größer die Zufriedenheit und Identifikation der Mitglieder mit dem System ist². Konflikte im intraindividuellen und interindividuellen Bereich können diese Integrationsbestrebungen von Individuen oder von Gruppen innerhalb der Organisation derart stören, daß sie die Richtungen der Motivation und die Zielvorstellungen dieser Gruppen von der Unternehmung weg zu anderen Unternehmungen bzw. zu außerorganisationalen Ereignissen lenken. Auch durch die Beeinträchtigung und Blockierung anderer Individuen kann diese Integration empfindlich gestört werden.

Allerdings wirken Konflikte dann integrationsfördernd, wenn sie unzuweckmäßig gewordene Rollenstrukturen verändern und damit Zustände schaffen, die eher den Vorstellungen der Organisationsmitglieder entsprechen und so die Koordination erleichtern. Eine integrationsfördernde Wirkung besteht vor allen Dingen dann, wenn subjektive Verteilungsgerechtigkeiten von einzelnen Organisationsteilnehmern oder Subsystemen wahrgenommen werden und ein Konfliktverhalten auslösen, das kurzfristig störend auf die Integration wirkt, aber unter langfristigen Aspekten der Gesamtleistung der Organisation förderlich ist, da Umverteilungen eingeleitet werden. Auf Grund dieser Umverteilung durch den Konflikt werden "gerechtere" Verteilungen von Statusbeziehungen und Aufgaben vorgenommen, so daß die Individuen sich stärker mit der Organisation identifizieren und auf Grund ihrer Zufriedenheit nicht versuchen, sie zu verlassen oder auseinanderzustreben.

¹ Vgl. hierzu Parsons (1961), S. 38 ff.

² Zum Problem der Identifikation vgl. Patchen, (1970), S. 159, Festinger, (1964), S. 167 und ausführlich Weber, (1971)

Die Integration der betriebswirtschaftlichen Organisation, als Ausdruck der Konstanz und Kohäsion des Interaktionsgefüges der Unternehmung, zu gewährleisten, ist nur möglich durch Erhaltung der Zufriedenheit und der Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder ¹. Das bedeutet, daß die Integration durch Koordinationsmaßnahmen nur dann erreicht werden kann, wenn die Organisationsmitglieder neben ihrer Leistungsbereitschaft auch mit der sie umgebenden leistungsthematischen Situation zufrieden sind. Diese Zufriedenheit mit der Rolle in der Unternehmung wird als Arbeitszufriedenheit bezeichnet. Während Zufriedenheit im allgemeinen als Ausdruck des subjektiven (Wohl)-Befindens, d.h. des Grades der Befriedigung aktualisierter Motive oder Bedürfnisse verstanden wird, erfaßt die Arbeitszufriedenheit die Ausprägung der subjektiven Befriedigung nur insoweit, als diese aus spezifischen Faktoren des Arbeitslebens resultieren ². In Anlehnung an Neuberger ³ lassen sich vier Kategorien von Definitionen der Arbeitszufriedenheit unterscheiden:

1. Bedürfnisorientierte Konzeptionen: Sie definieren die Zufriedenheit aus dem Grad der Erfüllung dauerhaft vorhandener Motive ⁴. Die Zufriedenheit eines Individuums ergibt sich dann aus der Summe der Einzelbefriedigungen ⁵.
2. Anreiztheoretische Konzeptionen: Diese sehr verbreitete Konzeption fragt nicht unmittelbar nach der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse, sondern nach Situationsbedingungen, welche als relevant für die Bedürfnisbefriedigung erachtet werden. Auch hier folgt die Gesamtzufriedenheit aus der Summe der (miteinander korrelierenden) Einzelzufriedenheiten ⁶.

¹ Vgl. hierzu Marr (1974), S. 58 und Mayntz (1961), S. 47 und Meffert (1968), S. 204

² Vgl. Neuberger (1974 a), S. 140, Rüttinger et al. (1974), S. 100 f.; Bruggemann et al. (1975), S. 281 ff.

³ Neuberger (1974 a), S. 144 ff.

⁴ Vgl. z.B. Porter (1961), der dabei auf die Bedürfnishierarchie von Maslow Bezug nimmt.

⁵ Hierbei besteht das Problem der Gewichtung der einzelnen Bedürfnisse

⁶ Diese Konzeption wird insbesondere von Porter (1967) zugrunde gelegt.

3. Kognitive Konzeptionen: Sie führen die Zufriedenheit nicht nur auf die Attraktivität einer bestimmten Situation oder eines Objektes zurück, sondern auch auf die spezifische Eignung der Situation zur Erlangung bestimmter Ziele. Die Zufriedenheit ergibt sich dann aus der Valenz eines Einzelaspektes (dessen Attraktivität) multipliziert mit der Instrumentalität dieses Aspektes zur Erlangung eines bestimmten Zieles¹.

4. Humanistische Konzeptionen: Arbeitszufriedenheit folgt in erster Linie aus der Befriedigung des Wachstumsmotivs. Die Konzeption "lehnt kausale Erklärungen menschlichen Verhaltens ab und betont die Notwendigkeit ganzheitlichen, sinnbezogenen Verstehens"².

Konflikte im intra- und interindividuellen Bereich wirken sich aus folgenden Gründen in erster Linie negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus:

- Konflikte im Bereich der Motive können eine Befriedigung dieser Motive verhindern, da das Individuum auf Grund der Motivdiskrepanzen deren Erfüllung nicht anstrebt.
- Intra- und interindividuelle Konflikte lassen den Anreizwert von Situationen sinken, indem sie durch Zielunvereinbarkeiten und Differenzen bei der Ressourcenverteilung die Interaktionspartner und ihre möglichen Verhaltensweisen undurchschaubarer werden lassen.
- Der Aufforderungscharakter und die Instrumentalität einer Situation wird durch Konflikte vermutlich gemindert, da das Individuum die Zielerreichung bei Konflikten als schwierig empfindet.
- Die Befriedigung des Wachstumsmotivs kann durch Konflikte im Bereich untergeordneter Motive³ als nicht erreichbar wahrgenommen werden oder andere Individuen blockieren durch interindividuelle Konflikte diese Befriedigung.

¹ Vgl. z.B. Vroom (1964), S. 279 ff.

² Vgl. die zusammenfassende Darstellung der Arbeitszufriedenheit bei Neuberger (1974a)

³ Unterordnung wird hier im Sinne der Maslow'schen Motivhierarchie verstanden

Andererseits weisen Konflikte positive Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit auf, wenn sie von Individuen erfolgreich durchgestanden werden und damit vor dem Hintergrund eines gesicherten Selbstkonzeptes und einer stabilen Motivhierarchie die Zufriedenheit verstärken. Konflikte ermöglichen es den Organisationsmitgliedern dann besser, mit dem Machtvorsprung, der Komplexität und der Überlegenheit anderer Individuen und Gruppierungen in der Organisation fertig zu werden und eigene berechnete Ansprüche durchzusetzen¹.

Auf Grund der vorangegangenen Ausführungen kann auch nicht der kurzfristig angelegten Aussage gefolgt werden, daß die Integration einer Organisation nur durch das Fehlen von Konflikten ermöglicht wird².

¹ Neuberger (1974a), S. 71

² Wie z.B. in dem Zitat von Georgopoulos/Tannenbaum von S. 99 dieser Arbeit

5.4 Die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die Wirtschaftlichkeit

Die Umsetzung des Konfliktphänomens in ökonomische Kategorien bereitet erhebliche Schwierigkeiten. Obwohl Konflikte bisher als negativ wirkende Begleitumstände organisationalen Lebens angesehen wurden und damit als Kosteneinflussfaktoren negative Wirkungen auf die Ausgaben der Betriebswirtschaft haben, ist bisher nicht untersucht worden, wie sich Konflikte auf die Kostenstruktur der Betriebswirtschaft auswirken. Daß Konflikte Kosten verursachen, dürfte außer Zweifel stehen, allerdings sollten diese Kosten den jeweiligen Leistungen gegenübergestellt werden, damit ergibt sich die Kostenwirtschaftlichkeit betrieblicher Konflikte, die wie folgt dargestellt werden kann:

$$\frac{\text{Leistung einer Aktivität}}{\text{Konfliktkosten der Aktivität}}$$

Mit dem Begriff der Aktivität wird versucht, eine gemeinsame Bezugsgröße für die Kosten und Leistungen zu erhalten, die einen begrenzten Bereich innerhalb der Organisation umfaßt. Eine Kennzahl, die den gesamten Bereich der Organisation erfassen würde, wäre auf Grund der hohen Komplexität der Organisation nicht zu bestimmen. Dennoch bestehen sicherlich Probleme bei der Abgrenzung der jeweiligen Aktivität, die z.B. eine Aufgabe oder Teilaufgabe umfassen kann; auch die Erfüllung der Rolle durch Organisationsmitglieder kann als komplexe Aktivität begriffen werden.

Die Aussagekraft des obigen Quotienten ist allerdings eingeschränkt, da eine direkte Gegenüberstellung von Konfliktkosten und Konfliktleistungen nicht erfolgt. Dies kann mit Hilfe des Quotienten:

$$\frac{\text{Leistung des Konflikts}}{\text{Kosten des Konflikts}}$$

vorgenommen werden.

Die Bestimmung des Zählers ergibt sich aus der Differenz von Leistung einer Aktivität ohne Konflikt gegenüber Leistung mit Konflikt, und der Nenner ergibt sich analog auf Grund der Differenz zwischen den Kosten, die ohne Konflikt

zur Durchführung der Aktivität anfallen und der Kosten, die mit Konflikt für diese Aktivität anfallen. Ein besonderes Problem besteht in der Interdependenz zwischen zusätzlicher Leistung und zusätzlichem Konflikt, da diese wechselseitig von einander abhängen; denn ein Konflikt, der hohe Kosten verursacht, kann gleichzeitig auch hohe Leistungszuwächse erbringen (z.B. Anpassungsfähigkeit).

Falls es gelingt, die Größen dieses Quotienten zu bestimmen, sind folgende Aussagen möglich:

Konflikte einer Aktivität sind dann produktiv, wenn ihre zusätzlichen Leistungen höher sind als die zusätzlich verursachten Kosten (Quotient größer als eins).

Konflikte sind dann unproduktiv, wenn durch sie verursachte Kosten höher als der durch sie zusätzlich erzeugte Nutzen ist (Quotient kleiner als eins).

Bei den Überlegungen zur Kostenwirtschaftlichkeit betrieblicher Konflikte kann es sich allerdings nur um idealtypische und rein theoretische Überlegungen handeln, da in der Praxis bedeutende Schwierigkeiten bei der Erfassung und Bewertung der Kosten und Leistungen durch Konflikte entstehen, da identische Vorgänge in einer sozialen Organisation nur sehr selten vorkommen und eine Wiederholung sozialer Vorgänge unter Konstanthaltung bestimmter Größen nur sehr schwer möglich ist (außer im Experiment) ¹. Um betriebswirtschaftliche Kostenüberlegungen zu ermöglichen, müssen bestimmte Vereinfachungen vorgenommen und Prämissen angenommen werden. Dennoch sollten betriebswirtschaftliche Kostenüberlegungen zum Konfliktphänomen angestellt werden, da sie als entscheidendes Kriterium für die Leistungswirksamkeit dieser Konflikte gelten können. So erscheint es notwendig, diese Überlegungen auf eine zeitlich begrenzte Aktivität (Aufgabe) zu beschränken. Weiterhin ist davon auszugehen, daß zusätzliche Kosten und

¹ Vgl. hierzu S.191 dieser Arbeit

Leistungen, die durch Konflikte verursacht werden, von bestehenden Kosten und Leistungen isoliert werden können.

Das Problem der Erfassung der Leistung einer Aktivität verringert sich dann, wenn der zusätzliche Output einer Aktivität, der durch den Konflikt ausgelöst worden ist, monetär bestimmt werden kann. Wenn das aber nicht der Fall ist, muß eine bonitäre Bewertung vorgenommen werden, die auf der Grundlage von Nutzenbetrachtungen durchgeführt werden kann. Der Begriff des Nutzens läßt sich so weit fassen, daß darunter ganz allgemein die positiven Wirkungen oder Vorteile für die Organisation schlechthin zusammengefaßt werden können. Dieser weite Nutzenbegriff liegt der Kostennutzenanalyse¹ zugrunde. Im folgenden soll versucht werden, Kostenüberlegungen auf den Bereich der betrieblichen Konflikte zu übertragen.

5.4.1 Kosten und Nutzen betrieblicher Konflikte

Wenn die zu verrichtende Aufgabe (Aktivität) als Kriterium der Verursachung unterschiedlicher Nutzen und Kosten verwandt wird, so sind folgende Kosten-/Nutzenarten zu unterscheiden:

1. Kosten/Nutzen, die direkt der betrachteten Aktivität zugeordnet werden können.
2. Kosten/Nutzen, die anderen Aktivitäten zugerechnet werden können
3. Kosten/Nutzen, die den Aufgabenträgern zugerechnet werden können,
4. Als weitere Kosten/Nutzenart können diejenigen Kosten/Nutzen unterschieden werden, die auf Grund der Steuerung und Handhabung von Konflikten² entstehen.

¹ Zur Kostennutzenanalyse vgl. z.B. Mishan 1975; der Kostennutzenanalyse liegt generell der Versuch "der vergleichbaren Bewertung der Folgen alternativer Handlungen zugrunde" (vgl. Stohler (1967), S. 218).

² Als Konflikthandhabung oder Steuerung werden jene Maßnahmen der Organisation bezeichnet, die in das Konfliktverhalten eingreifen um möglichst produktive Konflikte entstehen zu lassen. Konflikthandhabung betrifft aber

Die Bestimmung und Festlegung der Kosten kann auf Grund der Veränderungen der Inputseite oder Outputseite der Aktivität vorgenommen werden. Wenn der durch Konflikte zusätzlich notwendige Werteverzehr betrachtet wird, liegt eine Input-Betrachtung vor, um eine Outputbetrachtung handelt es sich, wenn die Verringerung des Outputs und der dadurch verringerte Nutzen oder speziell der entgangene Gewinn als Kriterium der Kostenentstehung gesehen wird. Während die inputorientierten Kosten als direkte Kosten bezeichnet werden können, handelt es sich bei der outputorientierten Betrachtung um sogenannte Opportunitätskosten. Für die einzelnen Kostenarten lassen sich folgende Beispiele anführen:

Zu 1. Die Kosten der Aktivität können sich dann erhöhen, wenn auf Grund von Konflikten ein zusätzlicher Werteverzehr zum Vollzug der Aktivität oder Aufgabe notwendig wird oder das Ergebnis der Aufgabe geringer ausfällt als erwartet.

Der Werteverzehr kann sowohl durch höheren Ausschuß oder minderer Qualität der erstellten Güter wie auch durch höheren Zeitaufwand zur Leistungserstellung hervorgerufen werden. Die Austragung von intra- und interindividuellen Konflikten verursacht solche Folgen, da Teile der physischen und psychischen Kapazität des Individuums durch Konfliktbewältigung absorbiert wird. Bei Zeitentlohnung der Organisationsmitglieder treten diese Kosten auf, wenn dadurch in gleicher Zeit weniger Güter erstellt wurden bzw. gleiche Anzahl von Gütern unter höherem Zeitaufwand erstellt wird. Bei Leistungsentlohnung der Organisationsmitglieder tritt diese Art von Konfliktkosten nicht auf, da die Leistungsverringerung sich auch in niedrigerem Lohn niederschlägt und damit keine zusätzliche Entgeltzahlung für die Unternehmung bedeutet. Allerdings ist

Fortsetzung der Fußnote 2 von S. 178

auch das individuelle Konfliktverhalten, wenn das Organisationsmitglied versucht, Konflikte auszutragen und zu überstehen, ohne daß langfristige Probleme für es entstehen. Zielsetzung oder das Ergebnis der Konfliktbehandlung kann von Umleitung und kontrolliertem Verlauf der Konflikte bis zur völligen Konfliktvermeidung reichen. Vgl. hierzu z. B. Krüger (1972)

hierbei möglich, daß der Gesamtdeckungsbeitrag der Unternehmung zur Deckung der Fixkosten geringer ausfällt. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Austragung von persönlichen Konflikten dazu führt, daß nicht das volle Leistungspotential der Aufgabenträger für die Aufgabenerfüllung bereitsteht.

Zu 2. Durch einen Konflikt können bei einem Organisationsmitglied keine Kosten auftreten, dafür aber Nachteile bei einem anderen Organisationsmitglied entstehen. Durch den Konflikt erleiden die anderen Entscheidungsträger eine Beeinträchtigung ihrer Zielerreichung¹. Dieser Verlust soll in Anlehnung an Buchanan und Tullock externe Kosten genannt werden². Diese externen Kosten treten dann auf, wenn ein Konfliktgegner unterlegen ist und dadurch seine Ziele nur in verringertem Ausmaß erreicht. Diese externen Kosten können z.B. zwischen Abteilungsleitern entstehen, die sich in einem Konflikt um knappe Ressourcen befinden (Geld, Material). So kann der Fall eintreten, daß sich ein Abteilungsleiter im Konflikt durchsetzt und ein anderer gezwungen ist, nach zusätzlichen Möglichkeiten zu suchen, um seine Ziele zu erreichen. Diese Kosten sind nicht unabhängig von der Handhabungsalternative zu sehen, mit denen der Konflikt geregelt wird. So können unterschiedliche externe Kosten auftreten je nachdem wie der Konflikt gehandhabt wird, z.B. durch den Vorgeetzten oder durch direkte Verhandlungen zwischen den Konfliktgegnern. "In Konflikten werden die externen Kosten umso höher sein, je höherwertiger im Zielsystem der Entscheidungsträger diejenigen Ziele sind, deren Verwirklichung durch Konflikt in Frage gestellt wird"³.

Zu 3. Nicht den Aufgaben sondern den Aufgabenträgern sind die Kosten der dritten Kategorie zuzurechnen. Diese Kosten sind als soziale Kosten zu bezeichnen. Die sozialen Kosten entstehen als Folge mangelnder Leistungsbereitschaft der Aktionsträger auf Grund von Frustration und Aggression. Diese

¹ Vgl. Thiele (1968), S. 97

² Vgl. Buchanan/Tullock (1962), S. 45

³ Thiele (1968), S. 99

sozialen Kosten können in einer allgemeinen Arbeitsunzufriedenheit bzw. in Kosten gesehen werden, die außerhalb der Organisation entstehen, indem das Organisationsmitglied dort auf Grund der intraindividuellen Verhaltenswirkungen, die auf Grund der betrieblichen Konflikte entstanden sind, innerhalb und außerhalb der Organisation Kosten verursacht. Durch die betrieblichen Konflikte können sich z.B. die Unfallgefahr und die psychischen Krankheiten innerhalb der Organisation erhöhen¹.

Zu 4. Als weitere Kosten, die durch den Konflikt hervorgerufen werden, sind die Kosten zu nennen, die für Schlichtung und Handhabung von Konflikten anfallen. So sind dafür bestimmte Schlichtungsstellen bzw. Aktivitäten notwendig, die Kosten verursachen. Häufig muß auch die Unternehmungsleitung in den Konfliktverlauf eingreifen, um den Konflikt zu vermeiden oder zu steuern. Es können präventive Maßnahmen anfallen, um Konflikte zu vermeiden wie Sensitivity-Training oder Erlernen von Konflikttechniken oder die Lösung des Konfliktes durch Zahlung bestimmter Entgelte, um eine Konfliktpartei zu friedenzustellen. Als Konflikt-handhabungskosten können weiterhin diejenigen Kosten bezeichnet werden, die während des Prozesses der Konflikt-handhabung bis zu seinem erfolgreichen oder erfolglosen Abschluß bei jedem einzelnen Entscheidungsträger durch Zeit- und sonstigen Werteverzehr, wie z.B. Reise- Tages- oder Gerichtsspesen, anfallen. Die Höhe der im Einzelfall zu erwartenden und tatsächlich entstehenden Handhabungskosten einer Handhabungsalternative ist von der herrschenden Gesamtkonstellation der Determinanten zustände abhängig²; so u.a. von dem Informationsstand der Beteiligten, dem Willen zur Einigung und der Bedeutung des Konfliktes.

¹ Zum Problemkreis der sozialen Kosten vgl.: Heinen/Picot (1974), S. und die dortige Literatur

² Vgl. auch hierzu Thiele (1968), S. 101 f.

Für den durch betriebliche Konflikte entstehenden Nutzen sind folgende Beispiele entsprechend obiger Zuordnung anzugeben.

Zu 1. Nutzen, die direkt der sie verursachenden Aktivität zugute kommen, treten dann auf, wenn Behinderungen, die von anderen Organisationsmitgliedern auf die Aktivität ausgingen, durch einen Konflikt ausgeräumt wurden und damit eine optimale Zielerreichung möglich wird. Dies kann z.B. dann auftreten, wenn durch eine Konfliktaustragung Ressourcenstreitigkeiten zugunsten dieser Aktivität entschieden werden. Weiterhin treten Nutzen auf, wenn neue Lösungen für die jeweilige Aufgabe oder Aktivität erarbeitet werden, indem konkurrierende Gruppen oder Individuen an unterschiedlichen Lösungen arbeiten und damit der Wettbewerbscharakter des Konfliktes ausgenutzt wird (Team, Matrixorganisation). Weiterhin entsteht ein zusätzlicher Nutzen durch Konflikte, wenn sich hierdurch die Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder auf Grund von erfolgreich durchgestandenen Konflikten erhöht hat und damit z.B. der Verschleiß oder der Ausschuß bei der Verrichtung ihrer Tätigkeit verringert wird und damit der Nutzen erhöht wird.

Zu 2. Externer Nutzen auf Grund betrieblicher Konflikte entsteht z. B. dann wenn durch Konfliktverhalten bei anderen Aufgaben und Aktivitäten Probleme ausgeräumt werden und Vorteile entstehen, die den Zielerreichungsgrad dieser Aktivitäten erhöhen. So kann ein Organisationsmitglied bessere Chancen für die Durchsetzung seiner Aktivitäten bekommen, weil an anderer Stelle der Organisation ein Konflikt ausgetragen wird. Es gelten hier die analogen Überlegungen wie bei den externen Kosten.

Zu 3. Nutzenzuwächse ergeben sich besonders im Bereich der sozialen und psychischen Nutzen für das Organisationsmitglied, wenn z.B. seine Anpassungsfähigkeit, seine Innovationsfähigkeit oder sein Selbstkonzept positiv beeinflusst wird. Die Beziehungen der Organisationsmitglieder können sich durch Konflikte verbessern¹ und die Gruppenkohäsion von Arbeitsgruppen kann steigen².

¹ Coser (1965), S. 148)

² Walton/Dutton (1969), S. 81)

Die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder kann durch Konflikte erhöht und dadurch psychische und soziale Probleme vermindert werden.

Zu 4. Der Nutzen der Konflikthandhabung ergibt sich auf Grund der Kostenminderung durch Steuerung der Konflikte oder ihre Vermeidung

5.4.2 Ein kostenorientiertes formales Modell zur Beurteilung betrieblicher Konflikte

Da die Nutzenbestimmung betrieblicher Konflikte besondere Probleme aufwirft (Quantifizierung) soll der Vereinfachung halber im weiteren nur eine vertiefte Betrachtung der Kosten betrieblicher Konflikte angestellt werden. Bei der folgenden Darstellung eines formalen Entscheidungsmodells soll davon ausgegangen werden, daß der Nutzen eines bestimmten betrieblichen Konfliktes als konstant angesehen werden kann und daß seine Kosten, um die Produktivität des Konfliktes zu erhöhen, zu minimieren sind. Unter diesen Prämissen ergibt sich folgendes vereinfachtes formales Entscheidungsmodell:

Nimmt man die möglichen Ausprägungen einer bestimmten aufgabenbezogenen Konfliktsituation in der Unternehmung als Kontinuum zwischen dem Zustand Konfliktvermeidung und dem Zustand maximalen Konfliktes an, so ergeben sich unterschiedliche Kostenverläufe der einzelnen Kostenarten.

Als Ausgangspunkt¹ wird folgende Situation gewählt: Organisationsmitglieder befinden sich in einem intra- oder interindividuellen Konflikt und die Unternehmung ist bestrebt, diesen Konflikt so zu handhaben, daß möglichst geringe

¹ Dieses Modell wurde für politische Abstimmungsprobleme von Buchanan und Tullock (1962) entwickelt und von Picot (1976) bei der Frage nach der Beteiligung externer Gruppen bei Unternehmungsentscheidungen wieder aufgegriffen. In ähnlicher Weise auch schon bei Thiele (1968). Allerdings erfährt dieses Modell in der Untersuchung eine erhebliche formale und inhaltliche Erweiterung und Veränderung in den Prämissen.

Leistungseinbußen hingenommen werden müssen. Folgende Prämissen sind zur Darstellung des Modells zu setzen:

1. Die Unternehmung stellt sich als Entscheidungseinheit dar, deren dominantes Ziel das Gewinnstreben ist. Eine Lösungsalternative für ein langfristiges Problem steht zur Entscheidung an. Diese Alternative gilt als optimal unter der üblichen Annahme, daß sie durch keine Konflikte gehemmt wird.
2. In der Unternehmung existieren Individuen oder Gruppen, die sich im Konflikt befinden (Konfliktsituation).
3. Wird der Konflikt nicht vermieden oder gesteuert, so treten für die Unternehmung Verhaltensweisen ihrer Mitglieder auf, die die Zielerreichung der Unternehmung negativ beeinflussen (Konfliktfolgekosten).
4. Durch Konflikthandhabung oder Konfliktsteuerung läßt sich ein Ausmaß an Konfliktvermeidung erzielen, welches die Konfliktfolgekosten verringert. Diese Konfliktsteuerung verursacht Kosten (Konfliktvermeidungskosten). Der durch die Konfliktvermeidung erzielte Konfliktgrad beeinflusst sowohl die Höhe der Konfliktfolgekosten als auch die der Konfliktvermeidungskosten.

Der in der Konfliktsituation wahrgenommene Konfliktgrad ohne konfliktvermeidende Maßnahmen wird durch Zuordnung eines normierten Konfliktgrades $k_n = 1$ gekennzeichnet.

$$k_n = \text{normierter Konfliktgrad} = 1^1$$

In Abhängigkeit von der Ausgangssituation ergibt sich dann zwischen Konfliktvermeidungsgrad v und dem Konfliktgrad K_v der folgende Zusammenhang ²:

$$K_v = 1 - v \quad \text{wobei} \quad 0 \leq v \leq 1 \quad \text{gilt}$$

¹ Dadurch entsteht ein von der konkreten Situation unabhängiges Maß für den Konfliktgrad bzw. Konfliktvermeidungsgrad.

² Es wird davon ausgegangen, daß Konflikt und Konfliktvermeidungsgrad in derselben Dimension gemessen werden, d.h. der bestehende Konflikt wird durch die Konflikthandhabung vermindert.

Für den Spezialfall $K_V = 0$ (d.h. es wird keine Maßnahme zur Konfliktvermeidung ergriffen) folgt damit:

$$K_V = k_R = 1 - v = 1$$

Der ursprüngliche Konfliktgrad bleibt somit erhalten.

Für den anderen Grenzfall, nämlich $v = 1$ (d.h., daß der Konflikt durch Konfliktvermeidungsmaßnahmen vollständig beseitigt wird, folgt entsprechend

$$K_V = k_I = 1 - 1 = 0.$$

Auf dieser Basis lassen sich die in Abbildung 19 dargestellten Zusammenhänge erläutern.

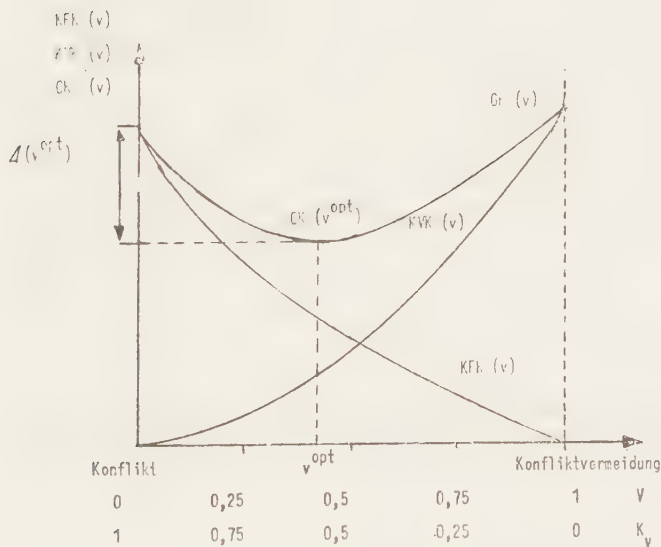


Abb. 19

Die Konfliktfolgekosten (KFK) fallen und die Konfliktvermeidungskosten (KVK) steigen mit zunehmendem Konfliktvermeidungsgrad. Die durch vertikale Addition beider Kurven entstandene Gesamtkostenkurve (GK) weist ein Minimum auf, das den kostenoptimalen Konfliktvermeidungsgrad ($GK(v^{opt})$) anzeigt.

Für einen bestimmten Konfliktvermeidungsgrad ergeben sich Konfliktvermeidungskosten in Höhe von $KVK(v)$ und Konfliktfolgekosten in Höhe von $KFK(v)$. Die Konfliktfolgekosten setzen sich zusammen aus den oben beschriebenen sozialen Kosten, den Opportunitätskosten, den "normalen Kosten" und den externen Kosten. Die Konfliktfolgekosten sinken mit steigendem Konfliktvermeidungsgrad. Die Konfliktvermeidungskosten bestehen aus den Handhabungskosten des Konfliktes und steigen mit zunehmendem Konfliktvermeidungsgrad.

Aus diesem formalen Zusammenhang ergeben sich folgende Schlußfolgerungen:

1. Wenn, wie in der Abbildung, die Gesamtkostenkurve rechts vom Ursprung, aber noch vor dem Konfliktvermeidungsgrad 1 ein Minimum aufweist, so ist weder ein ungesteuerter Konflikt noch eine vollständige Konfliktvermeidung für die Unternehmung kostenwirtschaftlich.
2. Die Steigung der beiden Basiskostenkurven und die daraus resultierenden Krümmungen der Gesamtkostenkurven beeinflussen die Dringlichkeit der Konfliktvermeidung. Als Maß für die Dringlichkeit der Konfliktvermeidung kann die Kostendifferenz

$$\Delta v = KFK(o) - GK(v^{opt})$$

gelten. Bei großer Differenz Δv zwischen den Gesamtkosten im Konfliktvermeidungsgrad Null und denen im optimalen Konfliktvermeidungsgrad ist der Konfliktvermeidungsbedarf der Unternehmung hoch, bei einem geringeren Abstand ist er ökonomisch gesehen weniger wichtig. Optimal ist der Konsensgrad, bei dem die Gesamtkosten in Höhe von $GK(k)$ ihr Minimum aufweisen.

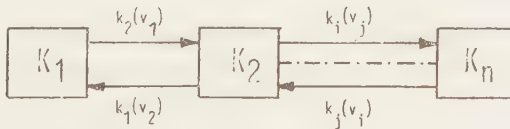
Für die Entscheidungsfindung ist die Ableitung der Gesamtkostenkurve maßgeblich, das Minimum der Gesamtkosten liegt dort, wo diese gleich Null ist. Das bedeutet, daß im Minimum die erste Ableitung der Konfliktvermeidungskosten im Absolutbetrag der ersten Ableitung der Konfliktfolgekosten entspricht.

Diese Annahme gilt allerdings nur, wenn vorausgesetzt wird, daß durch Konfliktvermeidungsmaßnahmen jeder Konfliktgrad zwischen Null und Eins erreichbar ist. Andererseits ist aber auch der diskrete Fall denkbar, daß nur einige Entscheidungsalternativen zur Verfügung stehen, so daß auch nur die entsprechenden Konfliktvermeidungsgrade praktisch relevant sind. Der optimale Konfliktvermeidungsgrad liegt hier im Minimum der jeweiligen Gesamtkosten, die sich wie folgt darstellen:

$$GK(v^{opt}) = \text{Min} \{ KFK(v_i) + KVK(v_i) = GK(v_i) \}$$

Denkbar wäre auch der Fall, daß mehrere Konflikte innerhalb der Unternehmung vorhanden sind. Die Dringlichkeit der Handhabung der Konflikte ergibt sich aus der Höhe der Kostendifferenzen Δv^{opt} , höhere Differenzen erfordern eine dringlichere Konfliktbehandlung. Bei gleichen Kostendifferenzen Δv^{opt} erscheint die Konfliktvermeidung umso dringender, je eher die Konfliktfolgekosten anfallen, denn später anfallende Konfliktfolgekosten fallen wegen der stärkeren Abzinsung weniger ins Gewicht.

Weiterhin ist der Fall denkbar und realistisch, daß durch die Lösung oder Steuerung des einen Konfliktes andere Konflikte ausgelöst werden. Bestehen nun zwischen diesen Konflikten Interdependenzen, so werden durch die Entscheidungsfolgen der Konfliktbehandlung des einen Falles andere Konflikte berührt. Es ist möglich, daß hierdurch zusätzliche Konfliktfolgekosten entstehen (es sind auch Konfliktvermeidungsüberschüsse möglich, d.h. positive Wirkungen, die den angestrebten Konfliktvermeidungsgrad übersteigen)



Das Modell ist dann durch die zusätzlich verursachten Kosten $k_j(v_i)$ einer weiteren Konfliktquelle (k_j) beim Konfliktvermeidungsgrad (v_i) auf Grund der Konfliktvermeidung beim Konflikt K_i und um weitere Konfliktfälle ($j = 1, \dots, n$) zu erweitern. Die insgesamt bei allen Konfliktursachen entstehenden zusätzlichen Kosten auf Grund der Konfliktvermeidung beim Konflikt K_i betragen demnach:

$$\sum_{j=1}^n k_j(v_i)$$

Jetzt berechnen sich die Gesamtkosten zu:

$$k(v_1, \dots, v_n) = \sum_{i=1}^n \{ KVK(v_i) + KFK(v_i) + \sum_{j=1}^n k_j(v_i) \}$$

Gesucht ist dann der Vektor $\mathcal{K} = v_1^{\text{opt}} \dots v_n^{\text{opt}}$ der Konfliktvermeidungsgrade v_i^{opt} des Konflikts k_i , der das folgende formale Minimierungsproblem löst

$$\min_{\mathcal{K} \in \mathbb{Z}} k = \sum_{i=1}^n \{ KVK(v_i) + KFK(v_i) + \sum_{j=1}^n k_j(v_i) \}$$

Da analytische Lösungen hier bedeutungslos wären und die entwickelten Verfahren des Operations Research wie numerische Algorithmen zur Untersuchung von Mehrkriterienoptimierungsproblemen wie etwa Vektormaximierung, Gradientenverfahren oder ähnliches zu komplex für eine Darstellung innerhalb dieser Arbeit erscheinen soll es bei dieser Darstellung der Konfliktkosten belassen werden.

Besondere Probleme wirft allerdings die Erfassung der Kosten bzw. der Leistungszuwächse auf Grund betrieblicher Konflikte und ihre Bewertung auf. Da die Konfliktkosten in den meisten Fällen nicht quantitativ angegeben werden können, sind auch komparative und klassifikatorische Urteile über die zu erwartenden Kosten der einzelnen Konflikte möglich¹. Zur Erfassung der

¹ Vgl. hierzu Picot (1976), S. 249 ff.

Konfliktfolgekosten ist es notwendig, alle objektiven Konfliktkonsequenzen zu erfassen, ihre subjektive Bedeutung für die Organisationsmitglieder und die Organisation abzuschätzen und die Rückwirkungen eines Konfliktes auf die Unternehmung zu beschreiben. Dazu sind Aussagen über Erlösschmälerungen, Prozeßkosten und Opportunitätskosten notwendig. Zur Ermittlung der Konfliktvermeidungskosten ist es notwendig, die Kosten der Konfliktvermeidungs- und Handhabungsverfahren zu bestimmen, weiterhin wird es notwendig sein, die Kosten alternativer Konfliktvermeidungsgrade abzuschätzen, indem z.B. die Alternativenveränderung, die Notwendigkeit von Ausgleichszahlungen erfaßt wird und der Zeitaufwand der Konflikthandhabung bestimmt wird. Weiterhin ist es erforderlich, eine Schätzung darüber abgeben zu können, inwieweit die Konfliktvermeidung zum langfristigen Erfolg führt, und eine Dauerhaftigkeit dieser Konfliktvermeidung gegeben ist oder ob der Konflikt in absehbarer Zeit wieder aufbricht.

Gelingt es, dieses Gesamtkostenminimum betrieblicher Konflikte zu bestimmen und durchzusetzen, so sind diesen Kosten die zusätzlichen Leistungszuwächse gegenüberzustellen, und es ist möglich, Konflikte produktiv in der Unternehmung zu handhaben. Die Konfliktaustragung in der Unternehmung ist dann sogar als Investition zu bezeichnen, da hierbei Aufwendungen in Kauf genommen werden, in der Vermutung, daß diese in späteren Perioden zu höheren Erträgen führen¹, z.B. durch bessere Anpassungsfähigkeit.

Die Analyse der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Konflikte beeinflusst im besonderen die Entscheidung über die Konflikthandhabung. Die Konflikthandhabung und Steuerung in der Organisation sollte nicht ohne grundlegende Analyse der Konfliktwirkungen auf die betriebliche Leistung und ihre Erfordernisse vorgenommen werden, schon gar nicht sollte die Maxime der Konfliktminimierung für die Betriebswirtschaft ohne Überprüfung des einzelnen Konfliktfalles Geltung haben.

¹ Vgl. hierzu den Investitionsbegriff von Witte (1962), S. 211

6 Schlußbetrachtung

Eindeutige Aussagen globalen Charakters über die Wirkung betrieblicher Konflikte auf die Leistung einer Betriebswirtschaft zu treffen, ist auch nach dieser theoretischen Untersuchung nicht möglich. Wohl aber ist es auf Grund dieser Überlegungen möglich, einige zusammenfassende Aussagen über die Wirkungsmechanismen von Konflikten auf die Leistung vorzunehmen. So sind folgende Thesen formulierbar:

1. Betriebliche Konflikte wirken auf Grund subjektiver und objektiver Bedingungen auf die kognitiven Strukturen der Organisationsmitglieder. Die Wirkung von Konflikten auf die betriebliche Leistung vollzieht sich über die beteiligten Individuen und deren kognitive Strukturen. Die individuelle Leistungserstellung wird auf Grund der Beeinflussung der Leistungsbereitschaft und des Leistungsvermögens des Individuums durch die betrieblichen Konflikte verändert. Die Konflikte nehmen Einfluß auf die situativen und personalen Komponenten der Umwelt des Organisationsmitgliedes.
2. Das Konfliktpotential der leistungsthematischen Situation der Beitragserstellung, der Anreizverteilung und der organisationalen Struktur beeinflussen die individuelle Leistung dann negativ, wenn das Selbstkonzept des Individuums durch den Verlauf der Konflikte oder die Erwartungen über den Verlauf mit Unsicherheiten behaftet wird und nicht durch personal zurechenbare Erfolge gekennzeichnet ist. Entscheidend ist hierbei das Attribuierungsverhalten des Individuums, inwieweit es sich Erfolge oder Mißerfolge aus vorausgegangenen Konfliktsituationen persönlich zurechnet. Positive Leistungswirkungen stellen sich dann ein, wenn die Konfliktverlaufserwartungen oder der tatsächliche Verlauf dem Individuum Erfolge und keine Mißerfolge vermitteln, bzw. eine sein Selbstkonzept verbessernde Attribuierung erfolgt.
3. Die betriebliche Gesamtleistung wird durch die Koordination der Einzelleistungen, die Anpassungsfähigkeit, die Integrationsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit organisationaler Prozesse bestimmt. Konflikte beeinflussen

diese Bedingungen sowohl positiv als auch negativ, so daß eine grundsätzliche Konfliktminimierung für die Leistung einer Betriebswirtschaft nicht anzustreben ist. Jeder einzelne Konfliktfall ist auf seine Kosten und Nutzen für die Betriebswirtschaft zu überprüfen. Erst auf Grund dieser Analyse ist eine Konfliktthandhabung durchzuführen.

Die vorliegende Arbeit versteht sich als Grundlage zur Ableitung von Untersuchungshypothesen zur Durchführung empirischer Untersuchungen über den Zusammenhang von Konflikt und Leistung in der Organisation. Die in dieser Untersuchung formulierten Hypothesen stellen im Sinne Bunges plausible Hypothesen dar, die theoretisch fundiert, aber empirisch ungeprüft sind¹. Sie können aber keineswegs als experimentell relevante Untersuchungsthese bezeichnet werden. Dazu müßten erst aus der vorliegenden Untersuchung spezielle Hypothesen abgeleitet werden, die 1. eine Ursache-Wirkungs-Vermutung enthalten, 2. reale Gegebenheiten ansprechen², 3. prinzipiell den verändernden Eingriff durch den Menschen zugänglich sein³, und 4. durch Einschränkung logischer Möglichkeiten informativ sein⁴.

Als Methoden der empirischen Sozialforschung zur Untersuchung dieses Zusammenhangs von Konflikt und Leistung bieten sich das Laborexperiment, aber auch die Befragung oder die Inhaltsanalyse an.

Das Experiment erscheint aus folgenden Gründen als Forschungsmethode am vielversprechendsten: Es ist für Konfliktuntersuchungen im sozialpsychologischen Bereich bisher erprobt und kann daher leicht auf die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung übertragen werden⁵.

Es bietet sich z.B. an, die Analyse betrieblicher Konflikte in laborexperimenteller Situation auf der Basis von Rollenspielen und laborexperimentellen Ver-

¹ Bunge (1967) S. 256 f.

² Holzkamp (1968), S. 262, auch Albert (1968), S. 407

³ Holzkamp (1968), S. 262

⁴ Vgl. Albert (1968), S. 408)

⁵ Vgl. zur experimentellen Organisationsforschung, Picot (1972)
auch Nicholson (1973)

handlungsprozessen durchzuführen. Die Probanden werden entsprechend ihrer Aufgabenbeschreibung mit der Unterstützung eines Drehbuchs in eine leistungsthematische Situation eingeführt. Durch das Szenario wird dann die Entwicklung von inter- und intrapersonellen Konflikten in die Situation eingegeben¹. Dann können die Erwartungen der Probanden, ihre Extraversion und ihre Leistungsmotivation gemessen werden². Es wären allerdings auch spieltheoretische Simulationen von Konfliktsituationen möglich, allerdings erscheint die Diskrepanz dieser Art von Experimenten zur Wirklichkeit zu groß, um betriebswirtschaftlich relevante Fragen zu ergründen³.

Als weitere Methode der empirischen Sozialforschung soll hier die Inhaltsanalyse angeführt werden. Auf den ersten Blick erscheint diese Methode als zu eng, da sie sich nur auf dokumentierte Interaktionen und Äußerungen von Individuen beschränkt. Allerdings kann die Methode dadurch erweitert werden, daß kommunikative Interaktion aufgezeichnet wird und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet wird.

" Conflict may be measured by counting ...sentences in which the sentence maker uses words that communicators competent in the language understand to indicate disagreement. Words like "disagree," "deny," and "refute" are examples.

¹ Vgl. hierzu die Beispiele bei Schauand (1972), S. 95 ff.

² Vgl. hierzu Bastine (1971), S. 3 und Jung (1960), S.385 und zur Überprüfung der Leistungsmotivation z.B. die Fragebogen nach Tent (1963), S. 151; zum Problem der Verhandlungsspiele vgl. Huppertsberg (1975)

³ Zu spieltheoretischen Konfliktexperimenten vgl. Boulding (1962), Shubik (1965), S. 13 ff. und Krivohlavy (1974), S. 23 ff.

⁴ Lasswell (1966), S. 8

Gerade auf Grund der Interpretationsmöglichkeiten bei der qualitativen Inhaltsanalyse sind Rückschlüsse auf die Wahrnehmung des Individuums und damit auf intraindividuelle Konflikte möglich.

Besonders vielversprechend erscheint als Forschungsperspektive eine Kombination von Experiment und Inhaltsanalyse, in dem leistungsthematische Situationen der Betriebswirtschaft im Labor nachempfunden werden und die Artikulationen der Probanden in diesem Szenarium inhaltsanalytisch auf ihren Konfliktgehalt und ihre Leistungswirkungen untersucht werden ¹.

Diese Möglichkeiten der empirischen Überprüfung der Hypothesen kann hier nur angedeutet werden und muß weiteren Untersuchungen vorbehalten werden. So versteht sich diese Untersuchung nur als Möglichkeit, Bausteine für die jeweiligen Untersuchungshypothesen zur empirischen Analyse der Leistungswirksamkeit von betrieblichen Konflikten zu liefern. Damit soll ein weiterer Schritt ermöglicht werden, betriebswirtschaftliche Organisationsprobleme nicht allein theoretisch spekulativ zu begründen und hinsichtlich ihrer Haltbarkeit nicht allein auf Überzeugungskraft, literarische oder sprachliche Fundierung zu gründen, sondern durch leistungsfähige Verfahren der empirischen Sozialforschung erfahrungswissenschaftliche Werte betriebswirtschaftlicher Hypothesen verlässlicher zu ermitteln ².

¹ Zur Inhaltsanalyse vgl. z.B. Ritsert (1972), Mayntz / Holm / Hübner (1971), Kra cauer (1959), Silbermann (1967)

² Vgl. hierzu Picot (1972)

Abkürzungsverzeichnis

AMJ	Academy of Management Journal
ARP	Annual Review of Psychology
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
AuL	Arbeit und Leistung
BFG	Blätter für Genossenschaftswesen
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DB	Der Betrieb
DU	Die Unternehmung
HBR	Harvard Business Review
HR	Human Relations
IE	Industrial Engineering
Ind. Org.	Industrielle Organisation
IR	Industrial Relations
JAP	Journal of Appl. Psych.
JASP	Journal of Abnormal and Social Psychology
JoB	Journal of Business
JoP	Journal of Politics
JoGPM	Journal of Genetic Psychology Monographs
ME	Management Enzyklopädie
MIR	Management intern. Review
MR	Management Review

MuA	Mensch und Arbeit
OBaHP	Organizational Behavior and Human Performance
PA	Personnel Administration
Per	Personal
PJ	Personnel Journal
Pers. Psych.	Personnel Psychology
Psych. Bull.	Psychological Bulletin
Psych. Rundschau	Psychologische Rundschau
REFA-Nachr.	REFA-Nachrichten
ZfA	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Literaturverzeichnis

- | | |
|--|---|
| Abelson, R.P.
Rosenberg, M.J.
(1958) | Symbolic Psycho-Logic, A Model of Attitudinal Cognition, in: Behavioral Science 1958, S. 1 - 13 |
| Ach, N.
(1935) | Analyse des Willens, Berlin 1935 |
| Adams, J. St.
(1965) | Inequity in social exchange. in: Advances in experimental socialpsychology, Bd. 2, New York-London 1965, S. 267 ff. |
| Adam, D.
(1969) | Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1969, S. 615 ff. |
| Adams, J. St.
(1963) | Toward an understanding of inequity, in: Journals of Abncrmal and Social Psychology 1963, Vol. 67, No. 5, pp. 422 - 436 |
| Adams, J. St.
(1968) | Effects of overpayment: two comments on lawler's paper, 1968, S. 315 ff. |
| Adams, J. St.
Rosenbaum, W.B.
(1962) | The relations of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities, in: Journal of Applied Psychology 1962, Vol. 46, No. 3, pp. 161 - 164 |
| Adorno, Th. W. (Hrsg.)
(1969) | Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Neuwied 1969 |
| Albert, E.M.
Kluckhohn, C.
(1959) | A Selected Bibliography on Values, Ethics and Esthetics in the Behavioral Sciences and Philosophy, 1920 - 1958, Glencoe Ill. 1959 |
| Albert, H.
(1968) | Modell-Platonismus, Der neoklassische Stil ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung, in: Topitsch (1965) S. 406 - 434 |
| Andrew, G.
(1968) | An Analytic System Model for Organization Theory, in: Vardaman, G. T. und Halterman, C. C., Managerial Control through Communication, New York-London-Sydney 1968 |

- Aronson, E.
(1968) Dissonance Theory: Progress and Problems, in: Abelson et. al. Theories of Cognitive Consistency: A Sourcebook, Chicago 1968
- Argyris, Ch.
(1964) Integrating the Individual and the Organization, New York-London-Sydney 1964
- Ashby, W.R.
(1961) An introduction to cybernetics, London 1961
- Assael, H.
(1969) Constructive Role of Interorganizational Conflict, in: ASQ 1969, N. 14; S. 573 - 582
- Atkinson, J.W.
(1958) An introduction to motivation, 4. Aufl., Princeton (N.J.) 1958
- Atkinson, J.W.
(1964) An introduction to motivation. New York-London-Melbourne 1964
- Atkinson, J.W.
(1958) Motives in fantasy, action and society, Princeton 1958
- Atkinson, J.W.
Feather, N.T. (Eds.)
(1966) A theory of achievement motivation, New York 1966
- Atteslander, P.
(1959) Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb. Köln und Opladen 1959
- Aubert, V.
(1963) Competition and Dissensues: two Types of Conflict, in: Journal of Conflict Resolution 1963, VII, 1 S. 26 - 42
- Aubert, V.
(1972) Interessenkonflikt und Konflikt: Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung, in: Konflikt und Konfliktstrategie, Hrsg. Bühl, W., München 1972
- Ausubel, D.P.
(1965) Introduction (Theories of Cognitive Organization and Functioning), in: Anderson, R.C. und Ausubel, D.P. (Hrsg.), Readings in the Psychology of Cognition, New York-Chicago-San Francisco-Toronto-London 1965, S. 3 ff.
- Axelrod, R.
(1970) Conflict of Interest, Chicago 1970

- Baierl, F.
(1965) Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme,
4. Aufl, München 1965)
- Bailey, N. A.
Feder, S.M.
(1976) Operational Conflict Analysis, Washington, D.C. ,
1976
- Barnard, Ch.I.
(1938) (1960) The Functions of the Executive, Cambridge Mess.
1938, 14. Aufl. 1960
- Bass, B.M.
(1965) Leadership, Psychology and Organizational Beha-
vior, New York u. a. 1965
- Bastine, R.
(1971) Fragebogen zur direktiven Einstellung, Göttingen 1971
- Baels, A.
Bernhard, J.S.
(1966) Divisiveness and Social Conflict: An Anthropological
Approach, Standard, Calif. 1966
- Beer, S.
(1963) (1967) Kybernetik und Management, Frankfurt 1963, 1967
- Beer, S.
(1972) Kybernetische Führungslehre, Frankfurt-New York
1972
- Berlyne, D.E.
(1960) Conflict, Arousal and curiosity, New York 1960
- Berlyne, D.E.
(1965) Structure and Direction in Thinking, New York-
London-Sydney 1965
- Berthel, J.
(1973) Determinanten menschlicher Leistungseffizienz im
Betrieb - Ergebnisse neuerer Forschungen, in:
Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
- Beste, Th.
(1944) Der Begriff der Leistung in der Betriebswirtschafts-
lehre, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche
Forschung 1944/1
- Biddle, B.J.
(1961) The Present Status of Role Theory, Columbia-
Missouri 1961
- Biddle, B.
Thomas, E. (Hrsg.)
(1966) Role Theory: Concepts and Research, New York-
London-Sydney 1966

- Bidlingmaier, J.
(1968) Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung, in: Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1968, S. 149 - 176
- Bidlingmaier, J.
(1966) Zielkonflikt und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1966
- Bidlingmaier, J.
(1968) Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
- Bindra, D.
(1959) Motivation, A Systematic Reinterpretation, New York 1959
- Blake, R.A.
Shephard, H.A.
Mouton, J. S. (1968) Managing Intergroup Conflict in Industry, 3. Aufl., Houston, Texas 1968
- Blankenburg, E.
Schnelle, W.
(1970) Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktaustragung, in: Kommunikation 1970/4, S. 201 ff.
- Blau, P.M.
(1963) The Dynamics of Bureaucracy, 2. Aufl., Chicago-London 1963
- Bleicher, K.
(1966) Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966
- Bleicher, K. (Hrsg.)
(1973) Organisation als System, Wiesbaden 1973
- Böhret, C.
(1972) Simulation innenpolitischer Konflikte, Opladen 1972
- Böhrs, H.
Schelsky, H.
(1954) Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften, Stuttgart-Düsseldorf 1954
- Böhrs, H.
(1970) Produktivitätsermittlung industrieller Betriebe, München 1970
- Bosshardt, E.
(1948) Leistungsmäßige Kostenrechnung, Zürich 1948
- Boulding, K.E.
(1952) Implications for General Economics of More Realistic Theories of the Firm, in: The American Economic Review 1952
- Boulding, K.E.
(1962) Conflict and Defense, New York 1962

- Boulding, K.E.
(1965) Economic conflict, A chapter for a book: The
Natur of Human Conflict 1965, S. 1 - 25
(Vervielfältigung, zitiert nach Krivohlavy 1974)
- Brightford, E.G.
(1971) Warum Management by Objectivs?, in: Indu-
strielle Organisation 40, 1971, S. 503 - 507
- Brayfield, A.H.
Crockett, W.H.
(1955) Employee Attitudes and Employee Performance,
in: Cummings und Scott (1969), S. 268 ff.
- Brickmann, P.
(1974) Social Conflict: Readings in Rule Structures
and Conflict Relationship, Lexington Mass. 1974
- Brown, J.S.
(1957) Principles of internapersonal conflict, in:
Journal of Conflict Resolution 1 (1957), S. 135 -
153
- Bruggemann, A.
Großkurth, P.
Ulrich, E.
(1975) Arbeitszufriedenheit, Bern-Stuttgart-Wien 1975
- Buchanan, J.M.
Tullock, J.
(1962) The Calculus of Consent, logical Foundations of
Constitutional Democracy, Ann Arbor, Michigan
1962
- Buckley, W.
(1967) Sociology and Modern Systems Theory, Englewood
Cliffs, N.J. 1967
- Bühl, W. (Hrsg.)
(1972) Konflikt und Konfliktstrategie, München 1972
- Bunge, M.
(1967) Scientific research, Bd. 1, The search for system,
Berlin u. a. 1967
- Burke, R.J.
(1971) Psychologist consult with organizations: Alter-
native strategies of involvement. The Canadian
Psychologist, 12 (4), 1971, S. 482 - 497
- Cancian, F.
(1964) Functional Analysis of Change, in: A. und E.
Etzioni (Hrsg.), Social Change, New York-London
1964
- Caplow, T.
(1964) Principles of Organizations, New York 1964

- Carlsson, G.
(1967) Betrachtungen zum Funktionalismus, in: Topitsch (1967), S. 236 ff.
- Chamberlain, N.W.
(1962) The Firm: Micro-Economic Planning and Action, New York 1962
- Chmelik, G.
Kappler, E.
(1976) Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen (Hrsg.) (1976), S. 83 ff.
- Christie, L.S.
(1956) Organization of Information Routin in ORM (Operations Research for Management), Vol. II, Baltimore 1956, S. 421 ff.
- Chung, K.H.
(1968) Developing a comprehensive model of motivation and performance, Academy of Management Journal, Champaign, I 11., 1968
- Churchman, C.W.
Ackhoff, R.L.
(1950) Purposive Behavioral and Cybernetics, in: Social Forces 29, 1950, S. 32 ff.
- Coburn-Staege, U.
(1973) Der Rollenbegriff, Heidelberg 1973
- Corwin, R.G.
(1969) Patterns of organizational conflict, in: Administrative Science Quarterly
- Coser, L.A.
(1956) The Functions of Social Conflict, Free Press, Glencoe, Ill. 1956
- Coser, L.
(1965) Theorie sozialer Konflikte, Neuwied 1965
- Coser, L.
(1967) Continuities in the Study of Social, New York 1967
- Costello, T.W.
Zalkind, S.S.
(1963) Psychology in administration, A research orientation, Englewood Cliffs 1963
- Crott, H.W.
(1967) Konfliktverhalten - eine experimentelle Untersuchung zum Zwei-Personen-Spiel, Diss. Mannheim 1967
- Crozier, M.
(1964) The Bureaucratic Phenomenon Chicago 1964

- Crozier, M.
(1974) A theory of conflict, London 1974
- Cummings, L.
Scott, W.
(1969) Readings in organizational Behavior and Human Performance, Homewood, Ill. 1969
- Cyert, R.M.
March, J.G.
(1963) A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs 1963
- Dahrendorf, R.
(1950) Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1950
- Dahrendorf, R.
(1957) Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957
- Dahrendorf, R.
(1959) Homo Sociologicus, Köln-Opladen 1959
- Dahrendorf, R.
(1959b) Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959
- Dahrendorf, R.
(1961a) Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: ders., Gesellschaft und Freiheit, München 1961, S. 197 ff.
- Dahrendorf, R.
(1961b) Die Funktionen sozialer Konflikte, in: ders., Gesellschaft und Freiheit, München 1961
- Dahrendorf, R.
(1961c) Gesellschaft und Freiheit, Zur soziologischen Analyse der Gegenwart, München 1961
- Dahrendorf, R.
(1962) Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1962
- Dahrendorf, R.
(1965) Homo Sociologicus, 5. Aufl., Köln-Opladen 1965
- Dahrendorf, R.
(1967) Homo sociologicus, 6. Aufl., Köln-Opladen 1967
- Dahrendorf, R.
(1972) Konflikt und Freiheit, München 1972
- Dahrendorf, R.
(1972) Sozialer Konflikt, in: Wörterbuch der Soziologie, Bd. 2, Fischer-Handbuch, Frankfurt/M. 1972
- Dalton, G.W.
Lawrence, P.R. (Eds.) Motivation and control in Organization, Homewood, Ill. 1971

- Darkenwald, G.G.
(1971) Organizational Conflict in Colleges and Universities, in: Administrative Science Quarterly 1971, Vol. 17, S. 407 - 12
- Davis, J.A.
(1959) A formal interpretation of the theory of relative deprivation, in: Sociometry, Vol. 22, 1959, S. 280 - 296
- Denker, R.
(1971) Aufklärung über Aggression, 3. Aufl., Stuttgart u. a. 1971
- Deutsch, M.
(1960) The effect of motivational orientation upon threat and suspicion, in: Human Relations, 13, 1960, S. 123 - 139
- Deutsch, M.
(1960) A theory of cooperation and competition, in: Cartwright, D., and Zander, A. (eds.): Group dynamics, Ann Arbor 1960
- Deutsch, M.
(1968) The effects of a cooperation and competition upon group process, in: Cartwright, D., and Zander, A., (eds.): Group dynamics, Ann Arbor 1968, pp. 414 - 448
- Deutsch, M.
Kraus, R.M.
(1962) Studies of interpersonal bargaining, in: The Journal of Conflict Resolution, 6, 1962, S. 52 - 76
- Deutsch, M.
(1971) Toward an understanding of Conflict, in: International Journal of Group Tensions, 1971, Vd. 1, S. 42 - 54
- Deutsch, M.
(1973) The resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes, New Haven 1973
- Dienstbach, H.
(1968) Die Anpassung der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
- Dietel, B.
(1972) Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. München 1972
- Dullien, M.
(1972) Konflikt als Organisationsprinzip, in: Zeitschrift für Organisation 1972/5, S. 247 - 248
- Eberlein, G.
(1972) Zur Soziologie des Konfliktverhaltens, Saarbrücken 1972

- Edwards, W.
(1960) The Theory of Decision Making, in: Rubinstein, A.H., und Häberstroh, Ch. J. (Hrsg.), Some Theories of Organization, Homewood, III 1960, S. 335 ff.
- Enselsing, G.
(1966) Der Arbeitskampf als Erscheinung industrieller Konflikte - Ein Beitrag zur Stellung, Erklärung und Funktion von Arbeitskämpfen im Bereich industrieller Konflikte, Diss. Köln 1966
- Esser, W.M.
(1972) Konfliktverhalten in Organisationen, Diss. Mannheim 1972
- Esser, W.M.
(1975) Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen, Stuttgart u. a. 1975
- Etzioni, A.
(1964) Modern Organization, Englewood Cliffs, New York 1964
- Etzioni, A.
(1975) Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975
- Euler, H.P.
(1973) Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb, Düsseldorf 1973
- Faehndrich, H.
(1963) Das Wesen von Kostenrechnung und Kalkulation, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1963, S. 281 ff.
- Fahn, E.
(1972) Die Beschaffungsentscheidung, ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, Diss. München 1972
- Feger, H.
(1965) Beiträge zur experimentellen Analyse des Konflikts, in: 4 (Hrsg.), Handwörterbuch der Psychologie, 2. Bd., Göttingen 1965, S. 332 ff.
- Festinger, L.
(1957) Theory of cognitive dissonance, Stanford, Calif., University Press 1957
- Festinger, L.
(1964) Conflict, Decision and Dissonance, Stanford 1964
- Fink, C.F.
(1968) Some conceptual Difficulties in the Theorie of Social Conflict, in: Journal of Conflict Resolution 1968, Nr. 12, S. 413 - 458

- | | |
|--|---|
| Fishburn, P.C.
(1964) | Decision and Value Theory, New York-London
1964 |
| Flechtner, H.-J.
(1966) | Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966 |
| Frantz, U.
(1968) | Theorie der Verhandlung - Versuch einer Analyse
des Verhandlungsprozesses in bilateralen und mul-
tilateralen Strukturen unter Einfluß der soziologi-
schen und politischen Elemente des Konflikts,
Diss. Freiburg 1968 |
| French, J.R.P.
Raven, B.
(1959) | The Bases of Social Power, in: Cartwright, D.
(Hrsg.), Studies in Social Power, Ann Arbor 1959,
S. 150 ff. |
| French, J.R.P. jr. | Laboratory and Field Studies of Power, in: Power
and Conflict in Organizations, Hrsg.: Kahn, R.L.,
und Boulding, London 1964 |
| Fuchs, K.
(1975) | Möglichkeiten einer Laufbahnplanung für Führungs-
kräfte in Unternehmungen, Diss. München 1975 |
| Fuchs-Wegner, G.
Welge, M.
(1974) | Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von
Organisationskonzeptionen, in: Zeitschrift für Or-
ganisation 1974/3, S. 73 - 81 |
| Gäfigen, G.
(1963) (1968) | Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tü-
bingen 1963, 2. Aufl. 1968 |
| Galtung, J.
(1965) | Institutionalized Conflict Resolution, Journal of
Peace Research 1965, S. 348 ff. |
| Gaugler, E. (Hrsg.)
(1975) | Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart
1975 |
| Gebert, D.
(1972) | Gruppendynamik in der betrieblichen Führungs-
schulung, Berlin 1972 |
| Gebert, D.
(1974) | Organisationsentwicklung, Stuttgart u. a. 1974 |
| Gellermann, S.
(1972) | Motivation und Leistung, Düsseldorf 1972 |
| Georgopoulos, B.S.
Tannenbaum, A.S.
(1957) | A study of Organizational Effekctioness in Socio-
logical Review, Vol. 22, Nr. 5, 1957 |
| Goldman, R.E.
(1966) | A Theory of Conflict, Prozesses in Organizational
Offices, JCR 10, S. 328 - 343, 1966 |

- Goodman, P.
Friedman, A.
(1968) An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition, in: Organizational Behavior and Human Performance 1968, S. 340 ff.
- Gouldner, A.
(1959) Organisational Tensions, in: Newton, R. (Hrsg.) Sociology, New York 1959, S. 400 - 428
- Graumann, C.
(1972) Handbuch der Psychologie, Bd. 7, 2. Halbbd., Sozialpsychologie, Göttingen 1972
- Gronau, H.
(1965) Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, Stuttgart 1965
- Gross, F.
(1966) World Politics and Tension Areas, New York 1966
- Grün, O.
(1966) Informelle Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966
- Guilford, J.P.
(1965) Motivation in an informational psychology, in: Levine, R. (Hrsg.), Symposium on motivation, Nebraska University Press, Lincoln 1965
- Habermas, J.
(1970) Zur Logik der Sozialwissenschaften, Frankfurt/M. 1970
- Habig, G.
(1967) Produktivität und Wertschöpfung in Betrieben der Stoffindustrie, Diss. München 1967
- Hacker, W.
(1973) Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie, Berlin 1973
- Hackmann, J.R.
(1970) Tasks and task performance in research on stress, in: McGrath, J.E. (Hrsg.), Social and psychological factors in stress, S. 202 - 237, New York 1970
- Hall, J.
Watson, W.H.
(1970) The effects of a normative intervention on group decision - making performance, in: Human Relations , 23, 4, 1970, S. 299 -317
- Hall, J.
Williams, M.S.
(1966) A comparison of decision - making performances in established and adhoc groups, Journal of personal and social psychology, 1966, 3, S. 214 - 222

- Handy, R.
Kurtz, P.
(1964) A Current Appraisal of the Behavioral Sciences,
Great Barrington, Mass. 1964
- Hartley, E.L.
Hartley, R.E.
(1969) Die Grundlagen der Sozialpsychologie. 2. Aufl.,
Berlin 1969
- Harvey, O.J. (Hrsg.)
(1963) Motivation and Social Interaction, Cognitive
Determinants New York 1963
- Haseloff, O.W.
(1969) Motivation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp.
1010 - 1026
- Hax, H.
(1965) Koordination von Entscheidungen, Köln-Berlin-
Bonn-München 1965
- Heckhausen, H.
(1963) Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation,
Meisenheim am Glan 1963
- Heckhausen, H.
(1965) Leistungsmotivation, in: Handbuch der Psychologie,
Allgemeine Psychologie, Bd. 2 (Motivation),
H. Thomae (Hrsg.), Göttingen 1965, S. 602 - 702
- Heckhausen, H.
(1967) The anatomy of achievement motivation, New
York 1967
- Heckhausen, H.
(1968) ~~Achievement~~ Motive Research: Current Problems
and some Contributions toward a General Theory of Motivation, in: Arroll, W.J. (Hrsg.),
Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln 1968,
S. 103 - 174
- Heider, F.
(1946) Attitudes and cognitive organization, Journal of
Psychology 1946, S. 107 - 112
- Heider, F.
(1957) Trends in cognitive theory, in: Colorado symposium
on cognition, London 1957, pp. 201 - 210
- Heider, F.
(1960) The Gestalt Theory of motivation, in: Jones, M.R.
(Ed.), Nebraska symposium on motivation, Vol. 8,
Lincoln 1960, pp. 145 - 172
- Heider, F.
Simmel, M.
(1944) An experimental study of apparent behavior,
American Journal of Psychology 1944, S. 243 -
259

- Heinen, E.
(1962) Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Koch (1962) (Hrsg.), S. 9 - 71, Wiederabdruck in: Heinen (1976d), S. 13 - 93
- Heinen, E.
(1971) Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: v. Kortzfleisch, G. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2. - 5. Juni 1971. Berlin 1971. S. 21 - 37
- Heinen, E.
(1972) Neue Denkansätze für Betriebswirtschaftler, in: Molitor (Hrsg.), Kontaktstudium, Ökonomie und Gesellschaft, Frankfurt/M. 1972, S. 45 - 51
- Heinen, E.
(1974a) Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1, Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E.
(1974b) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E.
(1975a) Kosten und Kostenrechnung, Wiesbaden 1975
- Heinen, E.
(1975b) Handelsbilanzen, 8. Aufl., Wiesbaden 1975
- Heinen, E.
(1975c) Personalentscheidungen, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Personalwirtschaft, Stuttgart 1975, Sp. 1529 - 1545
- Heinen, E.
(1976a) Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976
- Heinen, E.
(1976b) Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen (1976c) (Hrsg.), S. 25 - 78
- Heinen, E. (Hrsg.)
(1976c) Industriebetriebslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1976
- Heinen, E.
(1976d) Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976
- Heinen, E.
Dietel, B.
(1976) Zur Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E., Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976 S. 405 ff.
- Heinen, E.
Picot, A.
(1974) Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1974, S. 345 - 366, Nachdruck in: Heinen (1975a): Sozialkosten im betriebswirtschaftlichen Kostendenken, S. 215 - 238

- Heiss, R.
(1964) Allgemeine Tiefenpsychologie, Bern-Stuttgart 1964
- Hempel, C.G.
(1959) The Logic of Functional Analysis, in: Symposium on Sociological Theory, Hrsg.: L. Gross, New York-Evanston-London 1959
- Herzberg, F.H.
(1966) Work and the nature of man, Cleveland 1966
- Hill, W.
Fehlbaum, R.
Ulrich, P.
(1974) Organisationslehre I und II, Bern 1974
- Himmelweit, H.
(1964) Level of Aspiration, in: Gould, J., Kolb, W.L., (Hrsg.), A Dictionary of the Social Sciences, Glencoe 1964, S. 387 ff.
- Höhn, R.
(1969) (Unter Mitarbeit von Böhme, G.) Führungstheorie der Wirtschaft, Bad Harzburg 1969
- Hoepfner, G.
(1971) Konflikte und ihre Lösungsmöglichkeiten im Betrieb, in: Personal, 1971/23, S. 123 - 127
- Hörmann, H.
(1966) Konflikt und Entscheidung, Göttingen 1966
- Hollander, E.P.
(1967) Social Psychology 1967, S. 156
- Holm, K.
(1968) Stabilität, Wandel und Konflikt - Versuch einer soziologischen Verteilungstheorie, Soziale Welt 1968, S. 217 ff.
- Holm, K.
(1970) Verteilung und Konflikt, Stuttgart 1970
- Holzkamp, K.
(1968) Wissenschaft als Handlung - Versuch einer neuen Grundlegung der Wissenschaftslehre, Berlin 1968
- Holzman, M.
(1958) Theories of Choice and Conflict, in: Psychology and Economics, in: J. Confl. Res. 1958, Vol. 2, S. 310 - 320
- Homans, G.C.
(1961) Social Behavior: Its Elementary Forms, New York 1961
- Homans, G.C.
(1968) Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln 1968

- Horkheimer, M.
Adorno, Th.W.
(1944) (1971)
- Hoyos, C.G.
(1974)
- Huppertsberg, B.
(1975)
- Irle, M.
(1967)
- Janis, I.L.
(1959)
- Jones, E.E.
Gerard, H.B.
(1967)
- Jung, C.G.
(1960)
- Kahn, R.L.
(1960)
- Kahn, R.L.
(1964)
- Kahn, R.L.
Wolfe, D.M.
Quinn, R.P.
Snoek, D.J.
(1964)
- Kast, F.E.
Rosenzweig, I.E.
(1970)
- Katz, D.
Kahn, R.L.
(1966)
- Dialektik der Aufklärung, Amsterdam 1944,
Neudruck 1971
- Arbeitspsychologie, Stuttgart- Köln-Mainz 1974
- Verhandlungsspiel im Investitionsgütermarketing
Methodologische Probleme exploratorischer
Simulation. Diss. Mannheim 1975
- Entstehung und Änderung von sozialen Einstel-
lungen (Attitüden), in: Merz (ed.), Bericht über
den 25. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für
Psychologie (Münster 1966), Göttingen 1967,
S. 194 - 221
- Decisional conflicts: A theoretical analysis,
in: JCR (1959), S. 6 - 27
- Foundations of Social Psychology, New York-
London-New York-Sidney 1967
- Psychologische Typen, Zürich 1960
- Productivity and job satisfaction, in:
Personnel Psychology 1960, S. 275 ff.
- Field Studies of Power in Organizations, in:
Kahn, R.E., Boulding, E. (Hrsg.), Power and
Conflict in Organizations, New York 1964
- (in collaboration with R.A. Rosenthal), Organi-
zational Stress: Studies in Role Conflict and
Ambiguity, New York-London-Sydney 1964
- Organization and Management, A Systems
Approach, New York-London 1970
- The Social Psychology of Organizations, New
York-London-Sydney 1966

- Kelley, H.H. Attribution theory in social psychology, in: D. Levine (Hrsg.), Nebraska Symposium on motivation, Bd. 15, Lincoln 1967
- Kellner, W. (1968) Der moderne soziale Konflikt - seine Ursachen und seine Überwindung im Betrieb, 2. Aufl., Stuttgart 1968
- Kieser, A. (1969) Zur Flexibilität verschiedener Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift für Organisation 1969/38, S. 273 - 282
- Kiesler, C.A. (1968) Commitment, in: Abelson et. al. (eds.), 1968, Theories of Cognitive Consistency, A Sourcebook, Chicago 1968
- Kirsch, W. (1968) Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation, Habilitationsschrift München 1968
- Kirsch, W. (1969) Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfB 1969, S. 665 ff.
- Kirsch, W. (1970) Entscheidungsprozesse, Bd. 1, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1971a) Entscheidungsprozesse, Bd. 2, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1971b) Entscheidungsprozesse, Bd. 3, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1971c) Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, 1971
- Kirsch, W.
Bamberger, J.
Gabele, E.
Klein, H.K.
(1973) Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973
- Kirsch, W.
Meffert, H.
(1970) Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Klein, H.
Wahl, A.
(1970) Zur "Logik" der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen, Kommunikation 1970
- Klis, M. (1970) Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden 1970

- Klook, J.
Sieben, G.
Schildbach, Th.
(1976)
- Kosten und Leistungsrechnung, Tübingen-Düsseldorf 1976
- Kochan, T.A.
Huber, G.P.
Cummings, L.L.
(1975)
- Determinants of Intraorganizational Conflict in Collective Bargaining, in: Administrative Science Quarterly, März 1975, 20, S. 20 ff.
- Kolbinger, J.
(1961)
- Leistungs- und kosten theoretische Korrelationen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift für F. Henzel, Hrsg. von B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 206 ff.
- Korman, A.K.
(1970)
- Toward an hypothesis of work behavior, in: Journal of Applied Psychology 1970, 54, S. 31 - 41
- Kosiol, E.
(1958)
- Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffs, in: Betriebsökonomisierung der Kostenanalyse, Absatzrationalisierung und Nachwuchserziehung, Festschrift für R. Seyffert, hrsg. von E. Kosiol und F. Schlinger, Köln-Opladen 1958, S. 7 ff.
- Kosiol, E.
(1962)
- Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962
- Kosiol, E.
(1966)
- Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966
- Kossbiel, H.
(1976)
- Personalbereitstellung und Personalführung, in: Jacob, H. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Wiesbaden 1976, S. 101 ff.
- Kracauer, S.
(1959)
- The Challenge of Qualitative Content Analysis, in: Public Opinion Quarterly Vol. 16, Nr. 4, 1959, S. 631 - 641
- Krech, D.
Crutchfield, R.S.
Ballachey, E.C.
(1962)
- Individual in Society, New York 1962

- Kriesberg, L.
(1973) The sociology of social conflicts, Englewood
Cliffs 1973
- Krivolavy, J.
(1974) Zwischenmenschliche Konflikte und experimen-
telle Spiele, Bern-Stuttgart 1974
- Kroeber-Riel, W.
(1963) Die betriebliche Wertschöpfung unter besonderer
Berücksichtigung der Wertschöpfung des Handels,
Berlin 1963
- Kroeber-Riel, W.
(1972) Konflikte in Absatzwegen als Folge inkonsisten-
ter Präferenzen von Herstellern und Händlern,
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1972/8,
S. 525 - 530
- Krüger, W.
(1972) Grundlagen, Probleme und Instrumente der Kon-
fliktbehandlung in der Unternehmung, Berlin 1972
- Krüger, W.
(1973) Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe - Positive
und negative Aspekte von Konfliktsituationen,
München 1973
- Krüger, W.
(1973) Können sie Konflikte managen?, in: Plus 5/1973,
S. 29 - 33
- Krüger, W.
(1976) Macht in der Unternehmung, Elemente und Strukturen
Stuttgart 1976
- Krysmanski, H.J.
(1971) Soziologie des Konflikts, Hamburg 1971
- Kuhn, A.
(1975) Arbeit und Arbeitsleistung. in: Handwörterbuch
der Betriebswirtschaft 1975, Sp. 163
- Kupsch, P.
(1973) Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973
- Kupsch, P.U.
(1975) Arbeitsproduktivität, in: Gaugler (Hrsg.) (1975),
Sp. 314 ff.
- Kupsch, P.U.
Marr, R.
(1976) Personalwirtschaft, in: Heinen (1976), S. 529 ff.

- Lamm, H.
(1975) Analyse des Handelns, Ergebnisse der sozial-psychologischen Forschung, Stuttgart 1975
- Lasswell, H.D.
(1966) Foreword in: Stone et. al. The General Inquirer, Cambridge/Mass. 1966, S. 7 - 9
- Lasswell, H.D.
(1931) Conflict: "social". In E.R. Seligman and A. Johnson (Hrsg.), Encyclopedia of the social Sciences: IV: 195 - 196, New York 1931
- Lasswell, H.D.
(1931) Conflict: Social, in: Seligman, E.R., und Johnson, A. (Hrsg.), Encyclopedia of the Social Sciences, IV, S. 195 - 196, New York 1931
- Lasswell, H.D.
Kaplan, A.
(1952) Power and Society, New Haven 1952
- Lawler, E. et. al.
(1968) Inequity reduction overtime in an induced overpayment situation, 1968, Org. Beh. Hum. Perf. 1968
- Lawler, E.
(1968a) Effects of hourly overpayment on productivity and work quality, J. Pers. Soz. Psych. 1968, S. 306 ff.
- Lawler, E.
(1968b) Equity theory as a predictor of Productivity and work quality Psych. Bull. 1968, S. 596 ff.
- Lawler, E.E.
(1970) Job attitudes and employee motivation: Theory, research and practice, in: Personnel Psychology 1970, 23, 223 - 237
- Lawler, E.E.
(1971) Pay and organizational effectiveness. A psychological view, New York 1971
- Lawler, E.
(1973) Motivation im Work Organizations, Monterey Calif. 1973
- Lawrence, P.R.
Lorsch, J.W.
(1967) Organization and Environment, Homewood, Ill, 1967
- Lawrence, P.R.
Lorsch, J.W.
(1967) Differentiation and integration in complex organizations, in: ASQ 1967, Nr. 12, S. 1 - 47

- | | |
|---|--|
| Leavitt, H.J.
(1964) | Managerial Psychology, 2nd ed. 1964, Chicago
(3rd ed. 1972) |
| Lehmann, M.R.
(1954) | Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung,
Essen 1954 |
| Lenton, R.
(1964) | The study of man, New York 1964 |
| Le Vine, R.
(1961) | Anthropology and the Study of Conflict, An
Introduction, Journal of Conflict Resolution 1961
S. 3 ff. |
| Levinger, G.
(1957) | Kurt Levin's Approach to Conflict and it's Reso-
lution. A review with some extensions, in: Jour-
nal of Conflict Resolution, I 4, 1957, S. 329 -
339 |
| Lewin, K.
(1935) | A dynamics theory of personality, New York 1935 |
| Lewin, K.
(1938) | The conceptional representation and the measurement
of psychological forces, in: Contrib. Psychol.
Theory, Vol. I, 4, 1938 |
| Lewin, K. et. al.
Dembo, T.
Festinger, L.
(1944) | Level of Aspiration, in: Hunt, J.M. (Hrsg.),
Personality and the Behavior Disorders, New
York 1944 |
| Lewin, K.
(1963) | Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963 |
| Lewin, K.
(1968) | Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1968 |
| Lewin, K.
(1969) | Grundzüge der topologischen Psychologie, Bern
1969 |
| Likert, R.
(1961) | New Patterns of Management, New York 1961 |
| Likert, R.
(1967) | The Human Organization: Its Management and Value,
New York 1967 |

- Likert, R.
(1971) Human Organizational Measurement: Key to Financial Success, in: Michigan Business Review, May 1971, S. 1 - 5
- Likert, R.
(1973) Human Resource Accounting, Building and Assessing Produktive Organizations, in: Personnel, May - June 1973, S. 8 - 24
- Likert, R.
Bowers, D.
(1969) Organizational Theory and Human Ressource Accounting, in: American Psychologist, September 1969, S. 585 - 592
- Likert, R.
Bowers, D.
(1973) Improving the Accuracy of P/L Report by Estimating the Change in Dollar Value of the Human Organization, in: Michigan Business Review, März 1973, S. 15 - 24
- Likert, R.
Pyle, W.C.
(1972) Human Resource Accounting - A Human Organizational Measurement Approach, in: Financial Analysts Journal 1/2 1972, S. 75 - 84
- Linton, R.
(1964) The study of man, New York 1964
- Litterer, J.A.
(1965) The Analysis of Organizations, New York-London-Sydney 1965
- Lohmann, M.
(1964) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1964
- Lückert, H.R.
(1957) Konflikt-Psychologie, München-Basel 1957
- Luhmann, N.
(1964) Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964
- Luhmann, N.
(1970) Soziologische Aufklärung, Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Köln 1970
- Mace, C.A.
Incentives: Some experimental studies, Indust. Health, Res. Board Report, No. 72, London: H.M. Stationery Office, 1935
- Mack, R.W.
(1965) "The components of social conflict", Social Problems, XXII. 4, S. 388 - 397, 1965
- Mack, R.W.
Snyder, R.C.
(1957) The analysis of social conflict - toward an overview and synthesis, Journal of Conflict Resolution, I. 2:1957, S. 212 - 248

- Maier, N.R.F.
(1965) Psychology in industry, London 1965
- March, J.G.
Simon, H.A.
(1958) Organizations, New York 1958
- March, J.G.
Simon, H.A.
(1966) Organizations, New York, 7. Aufl. 1966
- Marr, R.
(1974) Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher
Organisationen, Unveröff. Habilitationsschrift, München
1974
- Maslow, A.H.
(1954) Motivation and personality, New York 1954
- May, E.
(1970) Das Wirtschaftsgut, Wiesbaden 1970
- Mayer, A.
(1951) Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes,
München 1951
- Mayer, A.
Herwig, B. (Hrsg.)
(1970) Betriebspsychologie (9. Band des Handbuches der
Psychologie), Göttingen 1970
- Mayo, E.
(1933) Human Problems of Industrial Civilisation,
New York 1933
- Mayo, E.
(1946) The Human Problems of an Industrial Civilization,
Boston 1946
- Mayntz, R.
(1958) Die soziale Organisation des Industriebetriebes
Stuttgart 1958
- Mayntz, R.
(1963) Soziologie der Organisation, Hamburg 1963
- Mayntz, R.
(1961) Kritische Bemerkungen zur funktionalistischen
Schichtungstheorie, in: Kölner Zeitschrift für
Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft
Soziale Schichtung und Mobilität 1961

- Mayntz, R.
(1967) Soziologie in der Eremitage, in: Topitsch
(1967), S. 526 ff.
- Mayntz, R. (Hrsg.) Bürokratische Organisation, Köln-Berlin 1968
(1969)
- Mayntz, R.
Holm, K.
Hübner, P.
(1971) Einführung in die Methoden der empirischen
Soziologie, Köln-Opladen 1971
- McCay, J.T.
(1973) Beyond Motivation, New York 1973
- McClelland, D.D.
(1951) Personality, New York 1951
- McFarland, D.E.
(1967) Management: Prinzipls and Practises, second
edition, New York 1967
- McIver, R.M.
(1937) Society: A Textbook of Sociology, New York
1937
- Mead, G.H.
(1934) Mind, self and society from the standpoint of
a social behaviorist, Chicago 1934
- Meffert, H.
(1968) Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Ent-
scheidungen, unveröff. Habilschrift, München 1968
- Mellerowicz, K.
(1957) Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, Theorie der
Kosten, Berlin 1957
- Menrad, S.
(1975) Kosten und Leistung, in: Handwörterbuch der
Betriebswirtschaft, 1975, Sp. 2280 ff.
- Merton, R.K.
(1949) Social Theory and Social Structure, Glencoe III,
1949
- Merton, R.K.
(1957a) Social Theory and Social Structure, 2. Aufl.,
New York 1957
- Merton, R.K.
(1957b) The Role Set: Problems in Sociological Theory,
in: British Journal of Sociology, London 1957
Bd. 8, Nr. 2, S. 106 - 120
- Mertens, W.
(1974) Erziehung zur Konfliktfähigkeit, München 1974

- Messer, A.
(1928) Psychologie, Leipzig 1928
- Meyer, W.
(1973) Leistungsmotiv- und Ursachenerklärung von
Erfolg und Mißerfolg, Stuttgart 1973
- Miller, G.A.
Glanter, E.
Pribam, K.H.
(1960) Plans and the Structure of Behavior, New
York 1960
- Miller, G.A.
(1964) Thinking, Cognition and Learning, in: Berel-
son, B. (Hrsg.), The Behavioral Sciences
Today, New York-Evanston-London 1964,
S. 139 ff.
- Miller, N.E.
(1944) Experimental Studies of Conflict, in: McHunt,
J.K. (Hrsg.): Personality and the Behavior Dis-
orders, Vol. 1, New York 1944, S. 431 ff.
- Miner, J.B.
Dachler, H.P.
(1973) Personnel Attitudes and motivation, in: Annual
Review of Psychology 1973, S. 379 ff.
- Mishan, E.J.
(1975) Elemente der Kosten-Nutzen-Analyse, Frankfurt-
New York 1975
- Mitchell, T.R.
Biglan, A.
(1971) Instrumentality Theories: Current uses in Psy-
chology, in: Psychological Bulletin 1971/76,
S. 432 - 454
- Molitor, R. (Hrsg.)
(1972) Kontaktstudium Ökonomie und Gesellschaft,
Frankfurt/M. 1972
- Moreno, J.L.
(1934) Who shall survive? A new approach to the
problem of human interrelations, Washington
1934
- Murphy, G.

 Personality: a biosocial approach to origins and
structure, New York, 1947
- Nagel, E.
(1961) The structure of science, problems in the logic
of scientific explanation, New York 1961

- Neuberger, O.
(1969a) Über den Zusammenhang zwischen Wahrscheinlichkeit und Nutzen, in: Problem und Entscheidung, Arbeiten zur Organisationspsychologie aus der Abteilung für Angewandte Psychologie der Universität München. Heft 1, München 1969, S. 1 - 29
- Neuberger, O.
(1969 b) Zielsetzung und Entscheidung, in: Problem und Entscheidung, Arbeiten zur Organisationspsychologie aus der Abteilung für Angewandte Psychologie der Universität München, Heft 2, München 1969, S. 1 - 63
- Neuberger, O.
(1970) Psychologische Aspekte der Entscheidung - Eine kritische Analyse vorliegender Ansätze, Diss. München 1970
- Neuberger, O.
(1974a) Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1974
- Neuberger, O.
(1974b) Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u. a. 1974
- Neuberger, O.
(1976) Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976
- Nicholson, M.
(1973) Konfliktanalyse - Einführung in Probleme und Methoden, Düsseldorf 1973
- Nick, F.R.
(1975) Anreiz-Beitrags-Theorie, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. Gaugler, E., Stuttgart 1975, Sp. 38
- Nick, F.R.
(1974) Management durch Motivation, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1974
- Nieder, P.
(1974) Führungsverhalten und Leistung, Ein Beitrag zur verhaltenstheoretischen Soziologie, Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg 1974
- Nürk, R.
(1961) Wirtschaftlicher Faktoreinsatz und Energieanwendung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1961, S. 286
- Oechsler, A.
(1974) Konflikt und Konfliktmanagement, Diss. Augsburg 1974
- Oechsler, W.
Wagner, B.
(1975) Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre - zur Identität von praktischer und theoretischer Relevanz (Thesen), Universität Augsburg 1975

- Offe, C.
(1970) Leistungsprinzip und industrielle Arbeit,
Frankfurt 1970
- Parsons, T.
(1949) Essays in Sociological Theory, Pure and
Applied, Glencoe, Ill. 1949
- Parsons, T.
(1961) An Outline of the Social System, in: Theories
of Society, Hrsgs. T. Parsons, u. a.,
Glencoe Ill. 1961
- Parsons, T.
Shils, E.A.
(1962) Values, Motives and Systems of Action, in:
Parsons, T., Shils, E.A., Toward a Ge-
neral Theory of Aktion, New York 1962
- Parsons, T.

 Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied
1964
- Parsons, T.
(1964) The Social System, London 1964
- Parsons, T.
Shils, E.A.
(1951) Toward a General Theory of Action, New
York-Evanston 1951
- Patchen, M.
(1961) The Choice of wage comparisons, Englewood
Cliffs, N.J. 1961
- Patchen, M.
(1970) Partizipation achievement and involvement
in the job, Englewood Cliffs 1970
- Pfiffner, J.M.
Sherwood, F.P.
(1960) Administrative Organization, Englewood Cliffs,
N. J. 1960
- Picot, A.
(1972) Grundfragen experimenteller Organisationsforschung,
Diss. München 1972
- Picot, A.
(1976) Freiwillige Beteiligung externer Gruppen als Kon-
sensbildungsinstrument für Unternehmungsent-
scheidungen, in: Die Unternehmung 3/76, S. 245 ff.
- Pohmer, D.
Kroenlein, D.
(1970) Wertschöpfungsrechnung, betriebliche, Stuttgart 1970
Handwörterbuch des Rechnungswesens Sp1913
- Pondy, L.R.
(1969) Varieties of Organizational Conflict, Administrative
Science Quarterly, 1969, N. 14, S. 499 - 505

- Pondy, L.R.
(1967) Organizational Conflict: Concepts and Models, in: Administrative Science Quarterly 1967
- Porter, L.W.
(1961) A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management, in: Journal of Applied Psychology 1961, S. 1 ff.
- Porter, L.W.
Mitchell, V.F.
(1967) Comparative study of need satisfactions in military and business hierarchies, in: Journal of Applied Psychology 1967, Vol. 51, No. 2, pp. 139 - 144
- Porter, L.W.
Lawler, E.E.
(1968) Managerial Attitudes and Performance, Homewood 1968
- Porter, L.W.
(1968) What job attitudes tell about motivation, in: Harvard Business Review 1 - 2, 1968
- Pritchard, R. et. al.
(1972) Effects of Perceptions of Equity and Inequity on Worker Performance and Satisfaction, in: Journal of Applied Psychology 1972, Bd. 56, S. 25 ff.
- Pugh, D.S. et. al.
(1968) Dimensions of Organization Structure, in: Administrative Science Quarterly 1968, S. 65 ff.
- Radner, R.
(1961) Mathematical Specifications of Goals for Decision Problems, in: Shelly, M.W. und Br n, G.L. (Hrsg.), Human Judgement and Optimality, New York-London-Sydney 1964, S. 178 ff.
- Raffée, H.
Sauter, B.
Silberer, G.
(1973) Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing, Wiesbaden 1973
- Rapoport, A.
Orwant, C.
(1962) "Experimental Games" A Review Behavioral Science, 1962, S. 1 ff.
- Rapoport, A.
(1966) Experiments with PDG: methods and procedures used at the University of Michigan, 1966, Vervielfältigung, S. 1-24
- Reber, G.
(1973) Personales Verhalten im Betrieb, Stuttgart 1973
- Rehkugler, H.
(1972) Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972

- Ritsert, J.
(1972) Inhaltsanalyse und Ideologiekritik, Ein Versuch
über kritische Sozialforschung, Frankfurt 1972
- Rizzo, J. et. al.
(1970) Role Conflict and Antiguity in complex Organi-
zations, in: Administrative Science Quarterly,
1970, Bd. 15, S. 150 ff.
- Rocheblave-Spenlé, A.M.
(1973) Psychologie des Konflikts, Freiburg 1973,
Kap. 2, S. 25 ff.
- Roethlisberger, W.J.
Dickson, W.J.
(1939) Management and the worker, Harvard University
Press, Cambridge, Mass. 1939
- Rosenstiel, L. von
(1971) (1972) Motivation im Betrieb, München 1972,
München 1971
- Rosenstiel, L. von
Molt, W.
Rüttiger, B.
(1972) Organisationspsychologie, Stuttgart 1972
- Rosenstiel, L. von
(1974) Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in
Organisationen, Berlin 1974
- Ross, E.A.
(1930) Principles of Sociology, New York 1930
- Rüttiger, B.
Rosenstiel, L. von
Molt, M.
(1974) Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens,
Stuttgart 1974
- Rushing, W.A. Organizational Rules and Surveillance: Propo-
sitions in Comparative Organizational Analysis,
in: Administrative Science Quarterly, 10 Jg.
(1966), S. 423ff.
- Sader, M.
(1969) Rollentheorie, in: Handbuch der Psychologie,
Sozialpsychologie, 7. Bd., 1. Halbband (Hrsg.)
Graumann, C.F., Göttingen 1969
- Savage, C.J.
(1951) The Theory of Statistical Decision, Journal of
the American Statistical Ass. 1951, S. 55 ff.

- Sandford, R.
(1965) Individual Conflict and Organizational Interaction, in: Conflict Management in Organizations, A Report of a Seminar Conducted by the Foundation for Research on Human Behavior in Cooperation with the Center for Research on Conflict Resolution, The University of Michigan, Michigan 1965
- Schauand, H.
Die ARKOSI - eine tarifpolitische Konfliktsimulation, in: Böhret, C. (Hrsg.), Simulation innenpolitischer Konflikte, Opladen 1972, S. 95-223
- Schelling, T.C.
(1960) The Strategy of Conflict, Cambridge, Mass. 1960
- Scheuch, E.K.
Konflikt in Organisationen, in: Handwörterbuch der Organisationen
Sp. 861 - 873
- Schmidt, S.M.
(1973) Lateral Conflict within Employment Service - District Offices, Diss. University of Wisconsin, 1973
- Schmidt, S.M.
Kochan, T.A.
(1972) Conflict: toward a conceptual clarity, in : Administrative Science Quarterly, 1972, 17, S. 359-370
- Schneider, E.
(1965) Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil I und II
Tübingen 1965
- Schneider, K.
(1971) Leistungs- und Risikoverhalten in Abhängigkeit von überdauernden Komponenten der Leistungsmotivation, Diss. Bochum 1971
- Schnutenhaus, O.R.
(1948) Neue Grundlagen der "Feste"-Kostenrechnung, Berlin 1948
- Scott, W.E.
(1966) Activation theory and task design, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1966
- Secord, U.
Backman, C.W.
(1964) Social Psychology, New York 1964
- Seibel, H.D.
(1970) Leistung und Konflikt, in: Soziale Welt, 1970, S. 55 ff.

- Seibel, H.D.
(1973) Gesellschaft im Leistungskonflikt, Düsseldorf 1973
- Seiler, J.A.
(1963) Diagnosing interdepartmental conflict, in: Harvard Business, N. 41, 1963, S. 121-132
- Senghaas, D.
(1969) Konflikt und Konfliktforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 21.Jg., Heft 1, Köln 1969
- Seyfarth, C.
(1969) Zur Logik der Leistungsgesellschaft - Grundlage der Kritik der gesellschaftlichen Geltung von Leistung, Diss. München 1969
- Shartle, C.
(1956) Executive Performance and Leadership, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1956
- Shelly, M.W.
Bryan, G.L.
(1964) Judgements and the Language of Decisions, in Shelly, M.W. und Bryan, G.L. (Hrsg.), Human Judgements and Optimality, New York - London - Sydney 1964, S.3
- Shubik, M.
(1965) Spieltheorie und die Untersuchung des sozialen Verhaltens: Eine einführende Darstellung in: Shubik, M. (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwissenschaften Hamburg 1965, S.13 - 85
- Siegel, S.
(1964) Level of Aspiration and Decision Making, in: Messik, S. Bryfield, A.H. (Hrsg.) Decision and Choice, New York 1964, S. 113 ff.
- Silbermann, A.
(1967) Systematik der Inhaltsanalyse, in: König, R. (Hrsg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band I, Stuttgart 1967, S. 570 - 600 u. 789 - 797.
- Simmel, G.
(1955) Conflict and the Web of Group Affiliations, New York 1955
- Simon, H.et.al.
(1966) Public Administration, New York 1966
- Simon, H.A.
(1955) Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955
- Specht, G.
(1972) Selbst- Image des Konsumenten und Marketing - Management , Unveröff. Manuskript, Manheim 1972
- Steffenhagen, H.
(1972) Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, Diss. Münster 1972

- Stegmüller, W.
(1965) Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, Stuttgart, 1965
- Steinle, C.
(1975) Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung, Berlin 1975
- Stigler, G.J.
(1950) The Development of Utility Theory, The Journal of Political Economy 1950, S. 307 ff.
- Stogdill, R.M.
(1966) Dimensions of organizational theory in : Thompson (1966)
- Stohler, J.
(1967) Zur Methode und Technik der Cost - Benefit - Analyse, in: Kyklos 1967 S, 218 - 245
- Stouffer, S. A., et.al.
(1949) The American Soldier: Adjustment during army life, Vol.1, Princeton N.J. 1949
- Stratmann, H.G.
(1968) Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Diss. München 1968
- Tannenbaum, R.
Weschler, I.
Massarik, F.
(1961) Leadership and Organization, New York 1961
- Teevan, R.C.
Birney, R.C.
(1964) Theories of Motivation, in : Personality and Social Psychology, Princeton 1964
- Tent, L.
(1963) Untersuchungen zur Erfassung des Verhältnisses von Anpassung und Leistung bei vorwiegend psychisch beanspruchten Tätigkeiten, in: Archiv für die gesamte Psychologie, Bd. 115., 1963, S.105 - 172
- Thiele, L.D.
(1968) Konflikte im Entscheidungsprozess der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
- Thomae, H.
(1965) Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes, in: Handbuch der Psychologie, hrsg.von Thomae ,H. 2.Band , Allgemeine Psychologie
- Thomae, H.
(1969) Die Motivation menschlichen Handels, Köln 1969
- Thomas, R.
(1969) Analyse der Arbeit - Möglichkeiten einer interdisziplinären Erforschung industrialisierter Arbeitsvollzüge, Bd. 16 der Göttinger Abhandlungen zur Soziologie und ihrer Grenzgebiete, hrsg. von Plessner, H. und Bahrdt, H.P., Stuttgart 1969

- | | |
|-----------------------------------|---|
| Thompson, D.(Hrsg.)
(1966) | Approaches to organizational design, Pittsburgh
1966 |
| Thompson, J.D.
(1967) | Organizations in Action, New York u.a. 1967 |
| Thompson, V.A.
(1965) | Modern Organization, New York 1965 |
| Tolman, E.C.
(1948) | Cognitive maps in rats and men, Psychol. Rev., 1948 |
| Topitsch, E. (Hrsg.)
(1968) | Logik der Sozialwissenschaften, Köln - Berlin 1968 |
| Ulich, D.
(1969) | Konflikt-Modelle, Versuch einer Darstellung und
Revision, Diss. München 1969 |
| Ulrich, H.
(1968) | Die Unternehmung als produktives soziales System,
Bern und Stuttgart 1968 |
| Ulrich, P.
Fluri, E.
(1975) | Management, Bern - Stuttgart 1975 |
| Varga, S.
(1960) | Freie und wirtschaftliche Güter, in: Jahrbuch für
Nationalökonomie und Statistik 1960, S. 303 ff. |
| Vigier, G.J.
(1972) | Konflikte im Unternehmen - verleugnen und
bewältigen?, Zeitschrift für Organisation 1972,
2, S. 69 - 75 |
| Vinacke, W.E.
(1962) | Motivation as a complex problem, in: Nebraska
symposium on motivation, 1953 - 1962, hrsg.
von Jones M.R., Lincoln, 1962 |
| Viteles, M.S.
(1953) | Motivation and morale in industry, New York 1953 |
| Vontobel, J.
(1970) | Leistungsbedürfnis und soziale Umwelt, Bern 1970 |
| Vorwerk, M.(Hrsg.)
(1972) | Psychologische Probleme der Einstellungs- und
Verhaltensanalyse, Berlin 1972 |
| Vroom, V.H.
(1964) | Work and motivation, New York, 1964 |

- Weiner, B.
(1970) New Conceptions in the study of achievement motivation, in: Maher, B.A. (Ed.), Progress in experimental personality research, Vol. 5, New York, 1970, S. 67 - 109
- Weiner, B.
(1972) Theories of motivation, Chicago:1972
- Werner, H.
(1972) Motivation und Führungsorganisation, Heidelberg 1972
- Wiese, L. von
(1965) Wettbewerb (I), Soziologische Einordnung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 12, S. 25 ff
- Wild, J.
(1966) Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftl. Sicht, Berlin 1967
- Witte, E.
(1962) Forschung, Werbung und Ausbildung als Investition, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts - und Gesellschaftspolitik, Tübingen 1962, S. 210 ff.
- Wright, D. Set al.
(1970) Introducing Psychology, Harmondsworth 1970
- Zajonc, R.B..
(1968) Thinking: Cognitive Organization and Process, in: Shils, D.L. (Hrsg.), International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 15, New York - London 1968
- Zeidler, K.
(1972) Anforderungen an kaufmännische Führungskräfte, Ergebnisse einer Rollenanalyse, Frankfurt 1972
- Zimmermann, W.
(1970) Fehlzeiten und industrieller Konflikt, Stuttgart 1970

LEBENS LAUF

Name Peter Müller-Bader

Geboren: 5. Juli 1946 in Lahde/Weser

Eltern: Hans-Georg Müller-Bader, Bauingenieur
Hildegard Müller-Bader, geb. Ohlerich,
Innenarchitektin

Familienstand: verheiratet seit 29.9.1972;
Ehefrau Ingrid, geb. Sapper; Studienreferendarin

Schulen: 1952-1956 Volksschule Meppen, Lingen/Ems
1956-1966 Felix-Klein-Gymnasium Göttingen
19. Februar 1966 Reifeprüfung

Bundeswehr: 4.4.1966-4.4.1969, Pioniere
letzter Dienstgrad: Oberleutnant d.R.

Studium: Betriebswirtschaftslehre
WS 1969/70 Universität Frankfurt/M.
SS 1970 Universität München
Herbst 1973 Diplomprüfung für Kaufleute

Praktika: 1969 Möbeleinzelhandel, Frankfurt/Main
1969 Börse Frankfurt, Frankfurt/Main
1970-1971 Vertreter einer Zigarettengroßhandlung,
München

Berufliche Tätigkeit: seit 1.4.1974
Verwalter der Dienstgeschäfte eines wiss. Ass. am
Institut für Industrieforschung und betriebliches
Rechnungswesen der Universität München
(Vorstand: Prof. Dr. Dr. h.c. E. Heinen)

